



T.C.
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**Eğitim ve Geliştirme Programlarının
Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve
Bankacılık Sektöründe İncelenmesi**

Tuğçe GÜLLÜ

(Yüksek Lisans Tezi)

KAYSERİ, 2015

**Eğitim ve Geliştirme Programlarının
Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve
Bankacılık Sektöründe İncelenmesi**

Tuğçe GÜLLÜ

(Yüksek Lisans Tezi)

KAYSERİ, 2015

**T.C.
NUH NACI YAZGAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Tuğçe GÜLLÜ**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI**

**Ağustos 2015
KAYSERİ**

T.C.
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Tuğçe GÜLLÜ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI

Ağustos 2015
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tuğçe GÜLLÜ

 İmza

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

"Eğitim ve Geliştirme Programlarının alışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans / Doktora tezi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

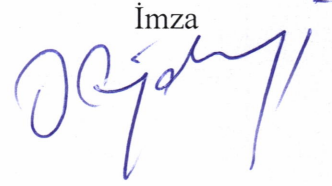
Tezi Hazırlayan

Tez Danışmanı

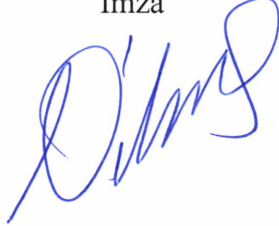
Tuğçe GÜLLÜ

Yrd. Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI

İmza


İmza


.....İşletme.....ABD Başkanı U.

Adı Soyadı
Doç. Dr. Nilson SALIYER
İmza


KABUL VE ONAY SAYFASI

Yrd. Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI danışmanlığında Tuğçe GÜLLÜ tarafından hazırlanan “Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **yüksek lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

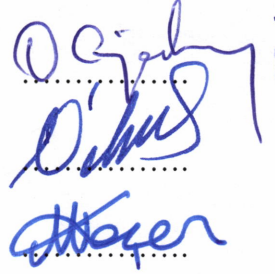
..03.10.2015

JÜRİ:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI

Üye : Doç. Dr. Nilsun SARIYER

Üye : Doç. Dr. Mustafa KOÇER



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 12/10/2015 tarih ve 05301 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...12...10...2015


Prof. Dr. Mustafa SAATÇI

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Öncelikle, bütün hayatım boyunca benden ilgi, sevgi ve desteğini esirgemeyen anneme, babama ve kardeşime, Yüksek Lisans eğitimim boyunca benden desteğini esirgemeyen ve beni yönlendiren Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde ders aldığım tüm hocalarıma, tezimin uygulama kısmında anketlerin yaptırılması aşamasında büyük katkılarından dolayı Hamdi BAYRAM'a çok teşekkür ederim.

Bu tez çalışması, Sayın Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN danışmanlığında başlanmış, son aşamasında Sayın Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN'ın üniversiteden ayrılması nedeniyle Sayın Yrd. Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI danışmanlığında tamamlanmıştır. Yüksek Lisans Tez konumun belirlenmesinde ve yönlendirilmemde büyük katkısı olan hocam Sayın Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN'a, tezimin tamamlanmasında tüm aşamalarda yardımlarını ve katkılarını esirgemeyen hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI'na çok teşekkür ederim.

Ayrıca tez hazırlama süreci boyunca desteklerini esirgemeyen eşim Doç. Dr. Kenan GÜLLÜ'ye ve kızım Beril'e teşekkürü bir borç bilirim.

(Kayseri, 23/03/2015).

Tuğçe GÜLLÜ

EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

Tuğçe GÜLLÜ

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Ağustos 2015

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI

ÖZET

Eğitim ve Geliştirme Programlarının bankacılık sektöründe işgören motivasyonu üzerine etkisini anlamak bu çalışmanın özünü oluşturmaktadır. Tezin ikincil veri çalışmasını kapsamlı literatür taraması teşkil etmektedir. İşgören motivasyonu üzerine bağımsız değişkenlerin etkisini görmek için toplam üç adet hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler bağımsız değişkenlerin tümüyle işgören motivasyonu üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ölçülen araçlar arasındaki ilişkileri belirlemede Pearson korelasyon değerleri kullanılmıştır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda modelin anlamlılığını test üzere regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar eğitim ve geliştirme programlarının bankacılık sektöründe işgören motivasyonu üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Hipotezlerimiz ampirik verilerle kanıtlanmıştır. Elde edilen, sonuçlar önemli ölçüde literatür ile uyumludur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim ve Geliştirme Programları, İşgören Motivasyonu, Bankacılık Sektörü.

**IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS ON EMPLOYEE'S
MOTIVATION AND A SURVEY IN BANKING SECTOR**

Tuğçe GÜLLÜ

Nuh Naci Yazgan University, Graduate School of Social Sciences

M.Sc. Thesis, August 2015

Supervisor: Assistant Prof. Onur GÖZBAŞI

ABSTRACT

The focus of current study is to understand the affect of Training and Development Programs, on the on employee's motivation in banking sector. The back bone of this study is the secondary data comprised of comprehensive literature review. Three hypotheses are developed to see the impact of all the independent variables on the overall employee's motivation. The hypotheses show that all these have significant affect on employee's motivation. Pearson correlation coefficients were used to determine the relationship between the measuring instruments. Regression analyses were used to develop possible significant models in line with the objectives of the study. Results show that Training and Development Programs have significant affect on the employee's motivation in banking sector. We also prove our Hypothesis through empirical data. However, results are strongly based on the literature review.

Keywords: Training and Development Programs, Employee's Motivation, Banking Sector.

İÇİNDEKİLER

EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI	ii
ONAY	iii
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramları.....	3
1.1.1. Eğitim	3
1.1.2. Geliştirme.....	5
1.2. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi	6
1.2.1. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmenin Nedenleri.....	6
1.2.2. Eğitim ve Geliştirmenin İşletmelere Sağladığı Yararlar	7
1.2.3. Eğitim ve Geliştirmenin İşgörenlere Sağladığı Yararlar	8
1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları	10
1.3.1. Ekonomik Amaçlar.....	10
1.3.2. Toplumsal ve Bireysel Amaçlar	11
1.4. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Türleri.....	12

1.4.1. İş Başında Eğitim	12
1.4.2. İş Dışında Eğitim.....	12
1.4.3. Uzaktan Eğitim veya E-Öğrenme.....	13

2. BÖLÜM

İŞGÖREN MOTİVASYONU

2.1. Motivasyon Kavramı.....	15
2.1.1. Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar	17
2.1.1.1. Dürtü	17
2.1.1.2. Gudu.....	17
2.1.1.4. Davranış	18
2.1.1.5. Hedef.....	18
2.1.2. Motivasyonun Özellikleri	18
2.2. Motivasyon Süreci	19
2.4. İşgörenler ve Motivasyon İlişkisi	25
2.5. Motivasyon Teorileri.....	27
2.5.1. Kapsam Teorileri.....	28
2.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi	28
2.5.1.2. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	29
2.5.1.3. B. Alderfer'in Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme (Existence-Relatedness-Growth / ERG)Teorisi.....	30
2.5.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	31
2.5.1.5. McClelland'ın Gereksinimler Teorisi	33
2.5.2. Süreç Teorileri.....	34
2.5.2.1. Tolman'ın Bilişsel (Amaçlı) Davranışçılık Teorisi	34
2.5.2.2. Wroom'un Beklenti Teorisi	35
2.5.2.3. Porter ve Lawler'in Teorisi	36
2.5.2.4. Skinner Koşullanma (Pekiştirme) Teorisi.....	37
2.5.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	38
2.5.2.4. Locke ve Latham'ın Amaç Belirleme Teorisi	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

3.1. Tezin Konusu.....	40
3.2. Tezin Amacı.....	40
3.3. Literatür Değerlendirmesi	42
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	45
3.4.1. Verilerin Toplanması.....	45
3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	47
3.4.3. Verilerin Analizi	47
3.5. Araştırmanın Modeli	48
3.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	49
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
3.9. Bulgular ve Yorumlar.....	50
3.9.1. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılma Durumları.....	52
3.9.2. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirmeleri	54
3.9.3. Güvenirlik Analizi	56
3.9.4. Çalışanların İşgören Motivasyonuna İlişkin Değerlendirmeleri.....	57
3.9.5. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonuna İlişkin Genel Değerlendirmeleri	59
3.9.6. Çalışanların Özellikleri İtibarı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki ..	59
3.9.7. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılmaları ile İşgören Motivasyonları Arasındaki İlişki	60
3.9.8. Eğitim ve Geliştirme Programlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi	61
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	63
EK: ELEKTRONİK ANKET FORMU	67
KAYNAKÇA	72
ÖZGEÇMİŞ	82

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
EG	: Eğitim ve Geliştirme
EGP	: Eğitim ve Geliştirme Programı
İM	: İşgören Motivasyonu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Araştırmada Uygulanan Analizler	48
Tablo 3.2: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri	50
Tablo 3.3: Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılma Durumları ..	52
Tablo 3.4: Çalışanların Bankada Çalıştıkları Süreye Göre Son Bir Yılda Programlara Katılma Durumları.....	53
Tablo 3.5: Çalışanların Sektörde Çalıştıkları Süreye Göre Programlara Katılma Durumları	53
Tablo 3.6: Çalışanların Unvanlarına Göre Programlara Katılma Durumları	54
Tablo 3.7: Çalışanların Katıldıkları Eğitim ve Geliştirme Programlarına İlişkin Değerlendirmeleri.....	55
Tablo 3.8: Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonuna İlişkin Özet Tablo.....	57
Tablo 3.9: Çalışanların İşgören Motivasyonuna İlişkin Değerlendirmeleri.....	58
Tablo 3.10: Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonuna İlişkin Özet Tablo.....	59
Tablo 3.11: Çalışanların Son Bir Yılda Programlara Katılmalarına Göre Motivasyon Düzeyleri	60
Tablo 3.12: Çalışanların Son Bir Yılda Programlara Katılmalarına Göre Motivasyon Düzeyleri	61
Tablo 3.13: Eğitim ve Geliştirme Programının İşgören Motivasyonuna Etkisi.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetimi Alt-Sistemlerinin Eğitim ve Geliştirme Alt-sistemi ile Bağlantısı	20
Şekil 2.2: Motivasyon Süreci	29
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	48

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan ve işletme çevresinde cereyan eden sosyal, ekonomik, kültürel, toplumsal ve özellikle teknolojik alanlardaki gelişmeler birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte ve işletmeler için zorlu rekabet ortamları doğmaktadır. Değişen bu çevrede işletmelerin olmazsa olmaz değerlerini oluşturan üretim faktörleri içerisinde beşeri unsurların (emek/girişimci) önemi bilhassa işgörenin rolü ve önemi artmaktadır. Bu yüzden işletmeler, günümüzde yaşanan gelişmelere uyum sağlayıp başarılı olabilmek için, sahip oldukları insan kaynağını daha çok önemsemekte, eğitim ve geliştirme uygulamalarını da insan kaynaklarına yapılan en büyük yatırım olarak kabul etmektedirler.

İşletmeleri saran rekabet olgusu işletmeleri, sıkı rekabet şartlarında rakipleriyle mücadeleye zorlarken, rekabetin en önemli unsurlarından biri olan değişime ve değişime uyumlu olmaya, pro-aktif olmaya itmektedir. İşletmelerin çevresinde yaşanan, iktisadi belirsizlikler, toplumsal sorunlar vb. dış çevre etkenleri satış yönetimini etkilemektedir. Değişen dış çevre koşulları içinde, artan rekabet baskısı en önemlisidir. Değişimi yönetmek için, değişim için planlama yapmak, değişimi iyi karşılamak ve kişileri değişime uyum sağlayabilmeleri için iyi donatmak gerekmektedir. İşletmenin değişimle uğraşabilmesi için en geleneksel yöntem daha değişime karşı direnç ortaya çıkmadan çalışanların eğitilmesidir.

İşletmeler için başarının yolu verimliliğin artırılması ve etkinliğin sağlanmasından geçmektedir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi de ancak çalışanların kalifiye özelliklerinin işe uygunluğu ile mümkün olabilmektedir. Bunu sağlamak üzere çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının değiştirilmesi, geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme, işletmelerde insan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden birisi olarak insan kaynaklarının diğer alt sistemleri ile ilişkisi çok olan bir alt sistemdir. Bu manada, eğitim ve geliştirme örgütte insan kaynakları ile ilgili pek çok sorunun giderilmesinde yardımcı rolü gerçekleştirmektedir. Bu durum, işletmenin rekabet ortamlarında değişimi sağlayacak bir etken olarak görülebilir.

Günümüzde işletmelerde insan kaynağı eğitimi ve geliştirme etkinliklerinin her işletme için aynı şekilde büyük değer yarattığı söylenemez. Buna ilave olarak işletmeler, yaşanan kriz ortamlarında ya da bütçeden kesinti olması gerektiği durumlarda ilk olarak eğitimi bir tasarruf kalemi olarak görmektedirler. Yoğun çalışma ortamlarında yöneticiler için

işlerin zamanında yapılıp yapılmadığı ve işin yetiştirilmesi daha önemli görülürken çalışanların eğitime zaman ayırmaları gereksiz bir çaba olarak algılanabilmektedir. Oysa işletmelerin eğitim ve geliştirmeyi önemsiz ya da gereksiz görüp kısıntı yapmaları uzun vadede çok fazla zarar görmeye başlamaları ve rekabet güçlerini yitirmeleri ile sonuçlanabilmektedir.

Örgüte alınan çalışanların yetenek ve başarısı ile örgütün ulaşacağı başarı arasında doğrudan bir ilişki vardır. İnsan kaynaklarının doğru, etkili ve verimli yönetimi bakımından ise eğitim ve geliştirme daha büyük önem taşımaktadır. Eğitim ve geliştirme, günümüzde işletmeler için temel ihtiyaçlar arasında önemini giderek daha fazla hissettirmektedir. Bu ihtiyaç giderilmediğinde işgörenin bireysel gelişimi sektöre uğramakta, çevredeki gelişmelere uyum sağlaması zorlaşmakta ve işletme bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir.

Bu çalışmada çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmalarını işgören motivasyonu üzerine etkisi belirlenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde eğitim ve geliştirme programları, ikinci bölümde ise işgören motivasyonu üzerinde durulmuştur. Uygulamaya yer verilen üçüncü bölümde ise eğitim ve geliştirme programlarının işgören motivasyonu üzerine etkisi bankacılık sektöründe incelenmiştir. Banka çalışanlarının katıldıkları eğitim ve geliştirme programlarına ilişkin değerlendirmeleri ve motivasyon düzeylerine etkisi yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar eğitim ve geliştirme programlarının işgören motivasyonu üzerine etkisini ortaya koymuştur.

1. BÖLÜM

İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerde "Eğitim ve Geliştirme" (EG) konusu incelenmiş olup bölümde yer verilen konular literatür taraması ile elde edilen ikincil verilere dayanmaktadır. "Eğitim ve Geliştirmeyi Programlarını" (EGP) açıklamaya yönelik, eğitim ve geliştirme kavramı, eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi, eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulması, eğitim ve geliştirme yöntemleri ve eğitim ve geliştirmede kullanılan teknolojiler incelenmiştir.

1.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramları

İşletmelerin dinamik bir çevrede faaliyet gösteriyor olması, başta teknolojik olmak üzere çevresel unsurların her geçen gün hızlı değişimi çevresel unsurların her birini stratejik aynı zamanda ayrı bir rekabet unsuruna dönüştürmüştür. Bu stratejik dönüşüm işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamada eğitim ve geliştirme faaliyetlerini öncül bir şart haline getirmiştir. Çünkü işletmelerde işe başlatılan işgörenlerin yetenek ve başarısı ile işletmenin yakalayabileceği başarı arasında doğrudan bir ilişki vardır. İşletmelerin rekabet edebilirliği çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve tutuma bağlıdır (Kotter ve Heskett, 1992). İşletmeler için eğitim ve geliştirme rekabet avantajı kazanmak anlamına gelmektedir (Noe, 2010, s.5). Yüksek performanslı ve başarılı işletmelere bakıldığında karmaşık görevleri yerine getirebilen, problem çözebilen ve karar verebilen işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Dolayısı ile çalışanların bireysel olarak yüksek düzeyde yeterliliğe sahip olmaları örgütsel olarak rekabet güçlerini arttırabilecektir. Rekabet ancak sürekli değişim ile olanaklıdır.

Bu bakımdan, eğitim ve geliştirme programları işletmelerin nitelikli insan kaynakları yeterliliğini ve değişime duyarlılığını arttırmaktadır. İnsan kaynaklarının doğru, etkili ve verimli yönetimi açısından bakıldığında eğitim ve geliştirmenin önemi daha çok anlaşılmaktadır.

1.1.1. Eğitim

Eğitim, "training" kelimesinin karşılığı olarak İngilizce'den dilimize geçmiş olup insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları ile bilgi ve becerilerinin artmasını

sağlayan, bilgilendirme yoluyla, tutum ve davranışları şekillendirme sürecini ifade etmektedir (Bingöl, 1990, s.148; Uğur, 2003, s.115). Eğitim, yaşam boyunca devam eden bir bilgilenme ve deneyim kazanma süreci olarak bireylerin ve toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama biçimlerini edinmesinde etkili olan sosyal süreçlerdir. Birey, sahip olduğu zihinsel potansiyel doğrultusunda sürekli olarak bir eğitim süreci içindedir. Basit günlük alışkanlıklarından, karmaşık projelere kadar pek çok davranış kalıbı, sosyal anlayış biçimleri, toplumsal yaşama dair düzenlemeler ve mesleki bilgiler eğitim süreci içinde kazanılmaktadır (Fındıkçı, 2002, s.229).

Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla istenilen değişiklikleri meydana getirme veya bireye yeni davranışlar kazandırma sürecidir (Ertürk, 1972, s.12). Bireyin hayatını dengeli bir şekilde sürdürebilmesi ve içinde yaşadığı topluma sağlıklı bir şekilde uyum sağlayıp, yapıcı bir üye olarak katkıda bulunabilmesi için gerekli davranış örüntüleriyle donanmış olması gerekmektedir. Birey ve toplum açısından çok büyük önem taşıyan bu durum, ancak eğitim yoluyla gerçekleştirilebilmektedir (Özkan, 2006, s.35).

Eğitimin genel amaçları aşağıdaki biçimde sayılabilir (Duman, 2000, s.19):

- Var olan bilgi birikiminin ve kültürel mirasın yeni kuşaklara aktarılması,
- İnsanların zihinsel gereksinimlerinin sağlanması,
- Özerk, özgür ve eleştirel düşünebilen bireyler yetişmesine olanak yaratılması,
- Etkin, bilinçli ve katılımcı yurttaşlar yetiştirilmesi ve
- Toplumun gereksinim duyduğu nitelikli ve yüksek nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi.

İşletmelerde eğitim en genel anlamda çalışanlara bilgi ve beceriler kazandırma sürecidir. Eğitim, çalışanların bilgi edinmesini, niteliklerini artırmasını veya performanslarını artıracak tutum ve davranışlarının değişimini içeren bir öğrenme süreci olarak tanımlanabilir (Khan, 2012, s.84). İşletmeler işgörenlerin gereksinimleri doğrultusunda süreci planlarlar. Ancak işgören gereksinimlerinin belirlenmesinde işletme gereksinimleri ve amaçları ile uyum yönlendirici olmaktadır. Nitelikli bir eğitim, işletmenin amaç ve hedeflerini desteklemelidir ve mutlaka her işletmeye uygun, özel eğitim programları tasarlanmalıdır (Peterson, 1998).

Etkili eğitim, eğitime alınan çalışanların gereksinimlerini karşılayabilmelidir (Hassell-Corbiell, 2001, s.15). Eğitim, çalışanların yeterlik ve uzmanlıklarını en üst düzeye çıkarmalarını sağlar. Uzmanlığa önem verme ve eğitim çağdaş örgütlerin en önemli özelliklerinden birisidir. Eğitim ile çalışanların şu anki pozisyonlarında kullandığı bilgi ve becerilerin daha ileriye götürülmesi söz konusudur (Fitzgerald, 1992, s.81).

1.1.2. Geliştirme

Uygulamada Eğitim ve Geliştirme kavramları kimi zaman birbirinin yerine kimi zaman da birlikte kullanılmaktadırlar. Oysa geliştirme kavramı hem süreç, hem metot hem de işletmelerin beklentileri itibariyle eğitimden farklıdır. Geliştirme, çalışanların daha çok gelecekteki işlere hazırlanması anlamında kullanılmaktadır. Zira çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin bugünün şartlarında yeterli olması gelecekte de yeterli olacağı anlamına gelmez. Bu durum işletmeleri örgütsel olarak gelecek için hazırlıklı olmaya gerekli kılmaktadır.

Geliştirme kavramını daha açık ifade edebilmek için eğitim ile olan farklılıklarını irdelemek daha uygun olacaktır. Geliştirme eğitim gibi kısa vadeli olarak düşünülmez. Geliştirme bireysel olup süreklidir. Ancak eğitim olmadan gelişme olamayacağı da bilinmelidir (Taşkın, 2005, ss.35-37).

Eğitim ve geliştirme bir sürecin ayrılmaz iki unsurunu oluşturmaktadırlar. Eğitim bireyin daha önce öğrendiklerine yenilerini eklemek amacıyla gerçekleştirilir. Geliştirmede ise çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmek hedeflenmektedir (Taşkın, 2005, s.36). Eğitimin aksine geliştirme sınıf ortamında oluşamaz. İyi geliştirilmiş işgücü sadece değişime tepki vermez, değişimin kendisini de yaratır (Fitzgerald, 1992, s.81). Eğitim daha çok bireyin bir işe yönelik bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesiyle geliştirme bireyin pek çok yönde geliştirilmesini sağlar. Eğitim kişinin mevcut işlerini yapabilmesi için gerekli bilgileri kapsarken gelişim kişiyi gelecekteki işlere hazırlar. Eğitim yönetici konumunda olmayan bireyler için teknik bilgi ve beceri kazanmasını sağlarken geliştirme daha çok yönetim pozisyonlarındaki bireyler için de kullanılır (Sinha ve Sinha, 2009, s.108). Geliştirme ile yöneticilere yeni görüş ve yeni bakış açıları kazandırılır. Bu bağlamda gelişim bireysel olmaktan çok tüm örgütü ilgilendirir (Laird ve diğerleri, 2003, s.15).

1.2. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

Bilgilerin gün geçtikçe yetersiz kalması ve herkesin bilgisayarı başında istediği bilgiye ulaşabiliyor olması işletmelerin başka işletmelerle rekabetinde bir tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır. Yenilikleri izleyen ve bilgiye daha önce ulaşan işletmeler ayakta kalabileceklerdir. Bunun farkına varan pek çok işletme çalışanlarının eğitimine ve gerekli bilgi ve becerileri kazanmalarına önem göstermeye başlamıştır (Çörtekekoğlu, 2002). Araştırmalar, eğitim ve geliştirmeye ne kadar yatırım yapılırsa o kadar verimliliği artırdığını ortaya koymaktadır (Noe, 1999, s.9).

Eğitim kurumlarının, hatta işletme yönetimi yüksek lisans programlarının öğrencilere bir işletmede çalışabilmeleri için gerekli olan temel bilgi ve becerileri tamamen kazandırması söz konusu olamaz. İşletmelerde çalışan pek çok yetişkinin gereksinimleri olan bilgi, beceri ve tutumları kendi kendilerine öğrenebilmeleri ise oldukça zor ve maliyetli olmaktadır (Taşkın, 2001, s.22). Bunun için hem işletmelerin eğitim birimleri büyümüş hem de işletmelerin gereksinimine uygun eğitim programları tasarlayabilen eğitim danışmanlık şirketlerinin sayısı artmıştır. Sürekli öğrenmenin desteklendiği bir ortamda hem işletmelerin, hem çalışanların, hem de eğitim danışmanlık şirketlerinin memnun olması oldukça doğaldır (Çörtekekoğlu, 2002, s.276). Eğitim ve geliştirme aynı zamanda örgütün gelecekteki pek çok gereksinimine de yanıt verebilmelidir. İnsan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi duygusal ve psikolojik yaklaşımla sorunları ele almaktır. Bireysel ve örgütsel amaçların arasındaki farklar giderilmeye çalışılır. Başarıya odaklı eğitim ve geliştirme felsefesi de önemlidir.

1.2.1. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmenin Nedenleri

İşletmeler pek çok nedenle çalışanlarını eğitmeye ve geliştirmeye çalışırlar. Bu nedenler genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Sinha ve Sinha, 2009, s.110):

- İşle ilgili çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek. Bazı çalışanlar işlerini yapmakta zorlanmaktadırlar, yeterli bilgi ve becerileri olmadığı için örgütün amaçlarını gerçekleştirememektedirler. Eğitim ve geliştirme bu sınırlılıklarla baş edebilmeye olanak sağlar.
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin güncellenmesini sağlamak. Örgütler çalışanların bilgi ve becerilerini güncellemek ve yenilemek ister. Eğitim ve geliştirme buna olanak sağlar.

Çalışanları daha yüksek görev ve sorumluluklara hazırlamak. Çalışanlar kariyer gelişimi için bazı fırsatlara gereksinim duyarlar. Eğitim ve geliştirme bu fırsatları hem kariyer gelişimleri hem de gelecekteki başarıları için sağlamaya çalışır.

- Çalışanların işle ilgili olumlu tutumlarını geliştirmek. Çalışanlar işleri, meslektaşları ve örgütün amaç ve politikaları ile ilgili olumlu tutum geliştirmeleri için eğitim alırlar. Çalışanların takım çalışmalarını geliştirmeleri, disiplinli olmaları ve tutarlı davranışlar sergilemeleri için tutumlarının geliştirilmesi ve sosyalleşmeleri en temel konudur.
- Çalışanların değişime uyumunu sağlamak. Örgütler hayatta kalabilmek için pek çok çevresel değişim talebine tepkide bulunmak zorundadır. Sistem özellikle çalışanlarını bu değişimi onaylamaları yönünde hazırlamalıdır. Eğitim ve geliştirme, çalışanlar arasında değişime karşı dirençleri azaltacak yaklaşımlardan birisidir.

1.2.2. Eğitim ve Gelişirmenin İşletmelere Sağladığı Yararlar

İşletmeler dış ve iç güçleri olan, hem tehdit hem de fırsat yaratan bir açık çevrede yer alırlar. Bu yüzden çalışanların da bundan haberdar olmaları gerekir. Planlı bir eğitim programının sonuçları çok kısa bir sürede de ele alınabilir. Bu bağlamda örgütsel yararlar şöyle belirtilebilir (Geylan, 1999, s.121; Schuler ve Jackson, 1996, s.302; Sinha ve Sinha, 2009, s.108; Taşkın, 2001, s.22):

- Örgütün uzun vadedeki amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını artırdığı için çalışanların verimliliğini, iş ve iş yaşamının niteliğini, örgütün karını artırır ve örgütsel politikaların gerçekleştirilmesini sağlar.
- Örgütte kültür ve etkililiği geliştirir, örgütte olumlu algılama kurulmasına yardımcı olunur, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılır.
- Örgütte takım çalışması, ruhu ve işbirliği kazandırır.
- Örgütte olumlu öğrenme ortamı yaratılır.
- Çalışanların morali ve motivasyonu artar, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları artar.
- Çalışanların kendilerine olan güvenleri artar.

- Çalışanların karar verme ve sorun çözme becerilerini artırır.
- Çalışanların liderlik becerilerini artırır.
- Çalışanların motivasyonunu ve moralini artırır, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırır.
- Çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırır.
- Yeni işe girenlerin uyumu hızlı biçimde sağlanarak örgüt amaçlarını öğrenmeleri sağlanır.
- Çalışanları verimli ve başarılı bir işte tutmak daha kolay olduğundan işgücü devir hızı düşer. Aynı zamanda nitelikli işe nitelikli çalışanın bulunması örgüt içi kaynaklardan sağlanabilir.
- İşteki hata oranı düşer ve insanlar işlerini profesyonel olarak yerine getirirler.
- Örgütte işçi sağlığı ve iş güvenliğini oluşturmaya katkıda bulunur, kazalar düşer.

Görüldüğü üzere eğitim ve geliştirmenin örgüt içi yararları oldukça fazladır ve örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri için de gerekli koşuldur.

1.2.3. Eğitim ve Geliştirmenin İşgörenlere Sağladığı Yararlar

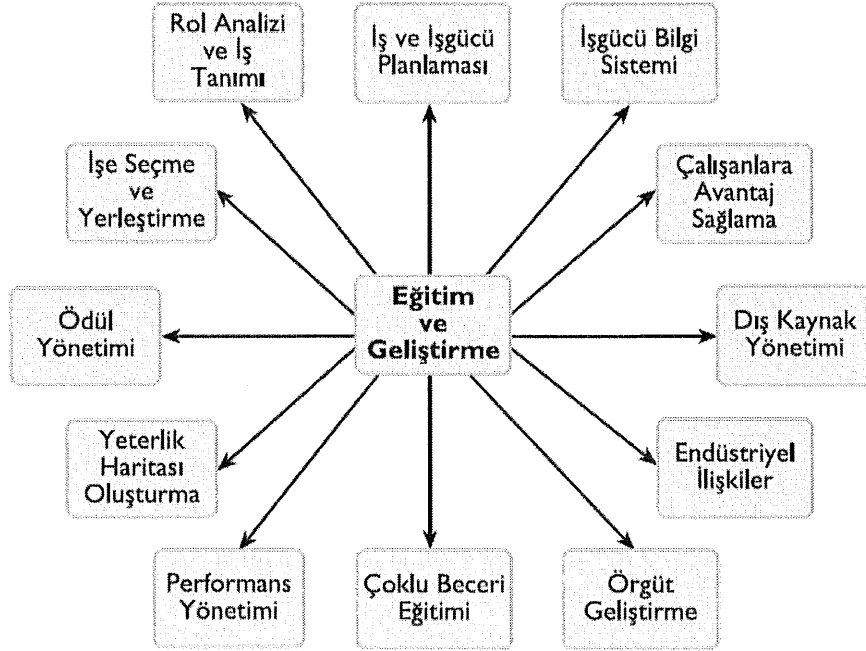
Eğitim ve geliştirme, yalnızca işletmeler için değil çalışanlar için de bireysel olarak vazgeçilmez ve yararlıdır. Çalışanların bireysel olarak elde ettikleri yararlar ise şu şekilde özetlenebilir (Köse vd, 1993, s.11; Geylan, 1999, s.122):

- Terfi almaları kolaylaşır.
- İşgörenlerin daha sağlıklı karar vermesi ve etkili sorun çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olur,
- Karar verme ve sorun çözme becerileri artar.
- İşgörenlerin stres, gerilim, engelleme ve çatışmalarla mücadele gücünü artırır,
- İş doyumunu ve tanınmayı artırır,

- Kendilerine güven ve başarı duygusu gelişir.
- İletişim yeteneği ve liderlik becerileri artar.
- İş tatminleri yükselir.

Organizasyonel yapı içerisinde eğitim ve geliştirme insan kaynakları yönetiminin alt sistemlerine bağlı önemi bir kavramdır. Eğitim ve geliştirme, öteki insan kaynakları yönetimi alt sistemlerinin etkin ve başarılı çalışması için anahtar bir alt sistemdir. Başarılı insan kaynakları uygulamaları için eğitim ve geliştirme önemli bir araçtır (Thomaskutty, 2010: 94). Şekil 1.1'de bir işletmede insan kaynakları yönetimi alt sistemlerinin eğitim ve geliştirme alt sistemi ile bağlantısı gösterilmiştir (Şimşek ve Tonus, 2012, s.9):

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Alt-Sistemlerinin Eğitim ve Geliştirme Alt-sistemi ile Bağlantısı



Kaynak: Şimşek ve Tonus (2012), s.9.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme hem maliyet hem de zaman açısından sıkıntılı olabilmektedir. Bu yüzden neyin önce yapılacağı, ne tür kaynaklara gereksinim olduğu gibi pek çok soruyu düşünmek önemlidir çünkü eğitim alan kişiye en fazla yarar sağlanmaya çalışılır (Hassell-Corbiell, 2001, s.15).

1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları

İşletmeler, kârlılık anlayışıyla hareket eden iktisadi birimlerdir. Eğitim ve geliştirmenin amacı, işletmelerin temel amaçlarından olan kârlılık ve verimlilik artışı sağlamak üzere girişimlerde bulunmaktır. Bu adımlardan biri de üretilen ürünün veya hizmetin niteliğini ve niceliğini arttıran yeni teknoloji kullanabilmektir. Bunun yanında eğitim ve geliştirme ile çalışma güvenliğinin sağlanması suretiyle iş kazalarının azaltılması, işgörenlerin araç-gereç bakımını daha iyi yapabilmelerini sağlayarak bakım-onarım maliyetlerinin düşürülmesi gibi katkılar sağlanır. Dolayısıyla, üretim ve verimliliği yükseltmeye katkıda bulunmak amacıyla yapılan tüm bu eğitim çabaları temelde kârlılığın arttırılmasını sağlar (Mercin, 2005, s.137). Bu ana amaç yanında, eğitim faaliyetlerinin diğer amaçlarını da; ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçlar olarak sayılabilir (Dolgun, 2007, s.115).

1.3.1. Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik amacı, “üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanır. Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve rantabilitenin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir espri içinde işletme kendi yöneticisini ve işgöreni eğitime tabi tutmakla insanı verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994, s.128).

Ekonomik amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2007: 234):

1. Kalitede artış,
2. Maliyetlerde düşme,
3. Zamandan tasarruf,
4. İş kazalarında azalma,
5. İş güvenliğinin sağlanması,

6. Makine ile teçhizatın rasyonel kullanımı,
7. Personel devir hızının düşmesi, devamsızlıklarda azalma ve
8. Hata oranlarında düşme.

1. 3. 2. Toplumsal ve Bireysel Amaçlar

Eğitim ve geliştirmeyi sadece ekonomik amaçlar ile ilişkilendirmek insan faktörüne olan saygı ile çatışmak anlamına geleceğinden aynı örgütte iş yapan çalışanlara hizmet eden bir araç olarak da dikkate alınmasını gerekli kılacaktır (Şimşek ve Öge, 2007, s.234). Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 1994, s.128). Sosyal amaçlar, işletmenin ve kurumun toplumsal sorumlulukları yönünden önem taşır. Eğitim ve geliştirme, çalışanların teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de artırır. Ayrıca çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlar (Mercin, 2005, s.137). Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. Bu anlamda bireysel ve sosyal amaçları şu şekilde sayılabilir (Şimşek ve Öge, 2007, s.235):

- Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırarak bütünleşmelerini sağlar,
- Çalışanları motive eder,
- Çalışanlar arası işbirliği ve dayanışmayı artırır,
- Çalışanların moral ve özgüven duygularını yükseltir,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanakları sağlar, ücret düzeylerini yükseltir,
- Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirir,
- Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirir ve
- İş bilgisi ve deneyiminin artması sonucunda iş tatmini yükselir.

1.4. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Türleri

Eğitim ve geliştirme kapsamında işletmelerde pek çok eğitim söz konusu olmaktadır. Bunlar; kısa ve uzun vadeli, işletme içi ve dışı, işletme içinde çeşitli birim ve kademelerde ya da değişik işletmelerde deneyim kazanma, kendi kendine çalışma vb. akla gelmektedir. (Koçel, 2005, s.38). Bu tür eğitimleri genel olarak sınıflandırmak gerekirse üçe ayrılabilir; iş başında eğitim, iş dışındaki eğitim ve uzaktan eğitim ya da e-öğrenme.

1.4.1. İş Başında Eğitim

İşte çalışanlara günlük çalışma saatleri içinde ve işin yapıldığı çevrede hem bireysel hem de grup olarak verilen eğitimi ifade etmekte olup (Can ve diğerleri, 2001) bir üstün gözetimi altında çalışana işin nasıl yapılacağına gösterilmesidir (Byars ve Rue, 1997, s.214). Bir başka deyişle, iş başında eğitim en çok uygulamanın yapıldığı bir eğitim şeklidir. Bu eğitim türü iş başında çalışanların ne tür zorluklarla karşılaştığını ve iş gereksinimlerinin neler olduğunu belirlemek için kolaylık sağlar çünkü iş performanslarını ölçme olanağı elde edilir. İş başında, iş üzerinde eğitim, iş değiştirme (rotasyon), çıraklık, yetki devri, koçluk/mentorlük yaklaşımı, yöneticiler kurulu (junior board) ve proje çalışması yöntemleri vb. kullanılmaktadır (Dessler, 2000, s.272; Geylan, 1999, s.130; Pehlivan, 1997, s.113). İş başında eğitim programları iyi düzenlendiği takdirde etkililik düzeyi yüksek olmaktadır.

1.4.2. İş Dışında Eğitim

İş dışındaki eğitim ise doğrudan işin başında değil, kurum dışında ya da kurumun içinde farklı bir yerde yapılan ve eğitilecek işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak ilgisini eğitime verebilmesine yönelik bir eğitimidir (Akgemici, 1997, s.59; Can ve diğerleri, 2001). Burada işgöreni günlük baskılardan uzak tutarak rahat bir ortamda düşünme imkanı sağlanmak amaçlanmaktadır. İş dışındaki yöntemler, grup tartışmaları, panel, açıkoturum, beyin fırtınası, örnek olay yöntemi, rol oynama, yönetim oyunları, simülasyonlar, dış seminerler, konferanslar üniversite ile ilişkili programlar, gezi-gözlem, takım eğitimi olarak sayılabilir. İş dışındaki eğitimlerde üniversiteler ve profesyonel kurumlardan da destek alınabilir (Dessler, 2000, s.275; Noe, 1999, s.200).

1.4.3. Uzaktan Eğitim veya E-Öğrenme

Uzaktan eğitim veya e-öğrenme, işgörenlerin bilgisayar ortamlarında eğitim programlarını almalarını ifade etmektedir. Geleneksel eğitim yöntemlerinin yanında zaman, yer, öğrenme hızı vb. esnekliğe olanak tanınması nedeniyle uzaktan eğitim de kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde elektronik sistemlerin gelişmesi, internet altyapısı ve kullanımının artması gibi pek çok olumlu faktör e-öğrenme sistemlerinin hem kamu kesiminde hem de özel işletmeler tarafından kullanılabilmesine imkan doğurmuştur. Özellikle işletmelerin e-öğrenme araçlarından etkili biçimde yararlandığı pek çok alanda görülmektedir. A.B.D.'de yapılan bir araştırmaya göre, büyük ölçekli (10,000 veya daha çok çalışanı olan) işletmelerin % 21'i, orta büyüklükteki (1,000–9,999 çalışanı olan) işletmelerin ve küçük ölçekli (100 veya daha az çalışanı olan) işletmelerin % 17'si işgören eğitiminde e-öğrenme yöntemlerini kullanmaktadırlar (Noe, 2010, ss.296-297). Sistemin bu denli kullanımını cazip kılan pek çok yararlarını saymak mümkündür:

- Öncelikle işgörenler istedikleri zamanda ve istedikleri yerde eğitimi alabilmektedirler.
- İşgören istediği ve ihtiyaç duyduğu bilgiyi alabilmektedir.
- İş çevresinde yaşarcasına düzenleme ve simülasyonlar yapabilmektedir.
- İşgörenler programlarda arzu ettikleri eğitim araçlarını (yazılı, sesli, görüntülü) seçebilmektedirler.
- Kurs materyalleri elde edilebilmekte ve arşivlenebilmekte, kırtasiye ve idari kayıpları azaltmaktadır.
- İşgörenler, eğitim sürecinde gözlenebilmektedir.
- Geleneksel eğitim metotları daha ziyade işgörenlerin eğitim merkezlerine gelerek eğitim almalarını gerektirmektedir.

İşletmelerde eğitim programının oluşmasında yöneticilere büyük sorumluluğu düşmektedir. Eğitim programları düzenlenirken özellikle kişisel gereksinimler kadar işletmenin gelişiminin sürekliliği de düşünülmeli ve program buna göre belirlenmelidir. İlave olarak eğitim programının, teknolojik gelişimi ve yenilenmeyi de gerektirdiği

unutulmamalıdır. Çünkü kullanılacak yöntem ve tekniklerin belirlemek önemlidir. Bu konuya verilen önem, eğitim programlarının kalitesini ve başarısını etkileyecektir. İşletmelerde eğitim programlarının başarısı yalnızca sunulan eğitimin etkililiğine değil, aynı zamanda çalışanların istemesine ve yönetim tarafından desteklenmesine de bağlıdır. Yöneticilerin verdiği destek ve değer, işgörenlerin aldıkları eğitimi önemsemeleri ve eğitime daha çok değer vermelerini sağlayacaktır (Yüksel, 2000, s.200).

İşletmelerde eğitime harcanan paranın genellikle % 70'i eğitim çalışanlarının maaşlarına, % 7'si tesislere ve genel giderlere ve % 23'ü de seminer, konferans, donanım, malzeme ve danışmanlara harcanmaktadır (Turhan, 2012, s.15). Yönetici ve teknik uzmanların yaklaşık % 30'u, satış, büro çalışanı ve öteki çalışanların %16'sı da hiçbir eğitim almamaktadır çünkü çok eğitim gerektiren işler daha çok öğrenim gerektirmekte, eğitilmiş çalışanlar daha çok eğitime alınmaktadırlar. İşletmelerde eğitimler öncelikle işle ilgili beceriler, daha sonra işyeri ile ilgili eğitimlerden oluşturmaktadır.

İşveren olan her örgütün eğitim yapması aynı zamanda sosyal sorumluluğun da gereğidir (Turhan, 2012, s.15). Japonya'da, Amerik'da ticari kuruluşlar, devlet kurumları, silahlı kuvvetler vb. işverenler de çalıştırdıkları kişilerin eğitimi için okulların harcadıkları para ve çabanın aynısını harcamaktadırlar.

Eğitime ayrılan kaynaklara genel olarak bakıldığında yetersiz olduğu görülmektedir. Buna karşılık Türkiye'deki işletmelerde israf ve kayıplara bakıldığında ise çalışanların gereken nitelikte olmadığından kaynaklı bir görüntü ile karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu durum teknolojik gelişmelere göre çalışanların eğitilmesi zorunlu kılmaktadır. Ayrıca iyi eğitim görmüş, verimli çalışanların da işte devamlılıklarını sağlayabilmek önemli bir konudur. İşletmelerde yapılan eğitimler işgörenlerde bilgi, beceri ve tutum geliştirmekle birlikte, işletmenin başarısını da artırmaktadır (Taşkın, 2001). Ayrıca, eğitim uzmanlarının niteliklerinin, tutum ve davranışlarının işletmelerdeki eğitimlerin başarısında çok önemli bir fonksiyona sahip olduğunu belirtmek gerekir.

2. BÖLÜM

İŞGÖREN MOTİVASYONU

Çalışmanın bu bölümünde "İşgören Motivasyonu" (İM) konusu incelenmiş olup bölüm, literatür taraması ile elde edilen ikincil verilerin değerlendirilmesine dayanmaktadır. İşgören motivasyonunu açıklamaya yönelik, motivasyon tanımları, başlıca motivasyon teorileri, işletmelerde motivasyon uygulamaları ve motivasyon stratejilerinde kullanılan araçlar konularından oluşmaktadır.

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavram olarak, davranışları hedefler doğrultusunda hareket ettiren ya da etkinleştiren ve yönlendiren zihnin algı durumunu ifade eden güdü anlamındaki Latince *movite* kelimesinden kaynaklanmaktadır (Kreitner and Kinicki, 2004, s.258). *Motive* kelimesi Türkçede güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir (Eren, 2007). Güdüler bireyin hedeflerinin ya da gereksinimlerinin dışı vurmaları olup hedeflerin başarılması ya da gereksinimlerin karşılanması için birey davranışlarına yön vermektedir. Bireylerin eylemlerini harekete geçirir ve dinamikleştirir. Motivasyon bireyin istenen davranış biçimini benimsemesi için harekete geçirme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Kurgun, 2013,s.71). Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon, insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir (Ertürk, 1995).

Bireyin davranışlarını etkileyen ve yön veren istek ve amaçların yanı sıra çevresel koşullar, bireysel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi bazı çevresel unsurlar da bulunmaktadır (Kurgun, 2013, s.71). Bireyin istek ve gereksinimlerini belirleyen güdüler kendine özgüdür ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde farklılaşabilir, gücünü kaybedebilir ya da arttırabilir.

Örgütsel motivasyon, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak da nitelendirilmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Eğer işgören belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa bu durumda bir örgütsel motivasyondan söz edilebilir (Uygur ve Göral, 2005, s.121). İnsanın

kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğal, ancak örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır (Başaran, 1991). Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde gerçekleşmeyecektir. İşgörenler kurumlara bir üretim veya hizmet amacını gerçekleştirmek üzere getirilmişlerdir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir ki, böylece kendileri belirli bir yönde devamlı surette özendirilmiş olurlar (Eren, 2000). Motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki yatmaktadır; motivasyon başarıyı yüksek derecede arttırmaktadır (Erdoğan, 1994).

Fizyolojik ve psikolojik istek ve gereksinimlerin tatmin edilemeyişi bireyde zamanla ruhsal gerilim ve denge bozuklukları doğurmaktadır. Birey ancak bu gerilimin boşaltılması veya azaltılması suretiyle tatmin olabilir. Dışarıdan kolaylıkla gözlenemeyen ve ölçülemeyen iç dengesizlikler ve güdülerin aksine, davranışların gözlemlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkartılabilir (Eren, 2009, s.531).

İşgörenlerin örgütsel amaçlar için çaba sarfetme eğilimlerinin artması örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir eşiği oluşturmaktadır. Bununla birlikte işgörenler için örgütün amaçlarından çok gereksinimlerinin karşılanması önemli olmaktadır. Yani işgörenin amacı, örgütün işaret ettiği amaçlardan çok kendi gereksinimlerinin karşılanması yönlüdür. Bununla beraber işgörenlerin kişisel amaçları ile örgütsel amaçları özdeşleştirmeleri mümkündür. Özdeşleştirme düzeyinin yüksek gerçekleşmesi işgörenin örgütsel amaçlar için çaba harcama eğilimini yüksek düzeyde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Örgütler, amaçlarına ulaşmak için, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlarını motive etmek zorundadırlar (Aşan, 2001, s.225).

Örgütte motivasyonu sağlamanın iki yolundan söz edilebilir. İlk olarak, işgörenlerin amaçlarına ulaştırmasını bekledikleri işleri araştırıp bulmaları ve sözkonusu işleri yaparak kendi kendilerini motive etmeleridir. İkinci olarak, ücret, terfi ve takdir gibi araçlar yolu ile yönetimin işgörenleri motive etmesidir. Bu iki motivasyon türü içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ifade edilir (Armstrong, 2002, s.56):

İçsel motivasyon, bireyleri belirli bir şekilde davranma ya da belirli bir yönde hareket etme konusunda etkileyen kendi kendine beliren faktörlerdir. Kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma tecrübesi biçiminde ifade edilebilir. Bu faktörleri sorumluluk (işin önemli

olduğunu hissetme ve bireye ait kaynaklar üzerinde kontrole sahip olma), hareket serbestisi, yetenek ve becerileri geliştirip kullanma, ilgi çekici iş, terfi ve gelişme fırsatları olarak sayabiliriz. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanmaktadır.

Dışsal motivasyon ise artan ücretler, takdir ya da terfi gibi ödülleri ve bir disiplin unsuru olarak ücret kesintileri, uyarılar ve cezalandırma biçimlerini kapsamaktadır. Aslında dışsal motivasyon araçları sosyal motivasyon araçları ve örgütsel araçlar olmak üzere iki boyu içermektedir. Arkadaşlık, dostluk, yardımseverlik, desteklenmek türünden daha çok kişisel ilişkilere dayanan boyut sosyal motivasyonu ifade etmektedir. Daha çok iş performansını artırmak üzere örgüt tarafından sunulan imkanlar ise aynı zamanda enstrümantal motivasyon araçları olarak da adlandırılan örgütsel boyutu ifade etmektedir.

2.1.1. Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar

Motivasyon kavramının anlaşılabilmesi açısından bazı temel kavramların açıklanması yararlı olacaktır. Bu temel kavramları dürtü, güdü, ihtiyaç, davranış ve hedef olmak üzere sayabiliriz.

2.1.1.1. Dürtü

Dürtü, organizmayı belli bir hedefe doğru davranmaya yönlendiren itici bir gücü ifade etmektedir (Tevrüz vd., 2012, s.49). Bir ihtiyaç belirdiğinde bu ihtiyacı karşılamak üzere organizma belli bir hedefe yönelik eylem durumuna geçmektedir. Organizmanın harekete geçip geçmemesini dürtünün gücü belirlemektedir. Dürtüye ait gücün derecesi ihtiyacın ne denli hissedildiğine ve bu ihtiyacın tatmin edecek olan gereksinimin ne denli elde edilebilir olmasına bağlıdır.

2.1.1.2. Güdü

Bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, harekete geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir iç güç olan güdü, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Başaran, 1991, s.16; Selçuk, 2000, s.209). Güdü organizmayı belirli tepkilerde bulunmaya ve sonuç olarak bir şeyler öğrenmeye zorlamaktadır. Buna bağlı olarak, güdülenme öğrenme için gerekli ön şartlardan biri olmaktadır. Güdü, güdülenme sürecinde ihtiyaç ve dürtünün oluşturduğu iki aşamayı içine

almaktadır. Güdüler, bir bireyin ihtiyaçlarının ifadesidir, bu nedenle kişisel ve içseldir (Davis, 1988, s.3). Birçok güdüye sahip olan bireylerin üstlendikleri farklı roller fark edilmedikçe bireyin tutum ve davranışları tam manasıyla anlaşılamamaktadır. Güdü ile dürtü arasındaki farkı ifade etmek gerekirse, dürtü vücutla birlikte gelen bir kavram olup örneğin uşmeyi, susamayı ya da acıkmayı öğrenmek zorunda olmayışımız vurgulanabilir.

2.1.1.3. İhtiyaç

İhtiyaç, bireyin fizyolojik ve psikolojik olarak denge durumunu bozan onda yoksunluk hissi oluşturan ve tatmin edilmek zorunda olunan bir durumu tanımlamaktadır. Genellikle ihtiyaç ve istek kavramının birbiri ile karıştırıldığı görülmektedir. Bireyler için isteklerin mutlaka karşılanması gerekli olmazken, ihtiyaçların karşılanması zorunlu olmaktadır. İhtiyaçları sınıflandırma her ne kadar insandan insana farklılık gösteren bir yapıya sahip olsa da genel olarak, birinci derece temel ihtiyaçlar ve ikinci derece tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenebilir (Koç, 2005, s.24).

2.1.1.4. Davranış

Motivasyon sürecinde davranışlar belirli bir hedefe varmak üzere araç olarak fonksiyon üstlenmektedir. Bireyin davranışları doğduğu günden itibaren içinde bulunduğu toplumun kültürü tarafından şekillenir. Bu nedenle bütün insanlar aynı güdülere sahip olup aynı hedefe ulaşmak için, aynı davranışları yapmamaktadırlar. Hedefe ulaşıldığında da herkesin ulaşacağı doyum durumu da farklı olmaktadır (nen ve Tüzün, 2005, s.27).

2.1.1.5. Hedef

Bireyin davranışı bir nedene dayanır ve bir hedefe yönelik ortaya çıkar. Hedef gözardı edildiğinde bireyin bilinsice hareketlerinden söz edilebilir. Bu manada hedefe ulaşmaktan ziyade bireyin davranışlarını hedefe ulaşmak üzere disiplin etmesi önemlidir. Hedefler erişilebildiğinde haz verici olurken, erişilemediğinde acı verici olmaktadır. Bu duygular sahip olduğumuz bazı bilgi ve istek kalıplarının, beynin hedef hakkındaki işleminin bir sonucudur (nen ve Tüzün, 2005, s.28).

2.1.2. Motivasyonun zellikleri

Motivasyonun zellikleri işgören açısından büyük önem arz etmektedir ve bu çerçevede motivasyona ilişkin birtakım özelliklerden söz edilebilir (Aktan, 2003, s.16):

- Motivasyonun en önemli özelliklerinden biri kişisel olmasıdır. Motivasyon, ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Kişisel ihtiyaçlar, istekler dürtülerden kaynaklanarak kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir.
- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkiler.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Aynı güdüler farklı davranış örneklerine sebep olabilir.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.

2.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı; bireyin bu ihtiyaçtan kaynaklanan dengesizlik durumunu gidermek üzere belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek üzere davranışlar dizisinde bulunmaktadır. Motivasyonun temel unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme meydana gelmekte ve bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkmaktadır. Motivasyon süreci altı aşamadan oluşan döngüsel bir süreçtir (Eroğlu, 1996, s.247; Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008, ss.222-223; Güney, 2009, s.351; Tunçer, 2013, s.103):

Şekil 2.1: Motivasyon Süreci



Kaynak: Eroğlu, 1996, s.247.

İhtiyaç Duyma: Birey fizyolojik ve psikolojik sebeplerden ihtiyaç duyar. İhtiyaç motivasyonun tetikleyicisidir. Kişinin gerek biyolojik dengesini, gerekse çevreye uyumunu sağlayan etmenlerden birisinin ortadan kalkmasıyla kişi dengeye ulaşma arayışına girer. İhtiyaç duyulan etmen sağlanmadıkça kişi dengesizlik durumunu değiştiremez. İhtiyaçtan dengesizlik bireyde gerilim yaratır. Bu yüzden birey kendisini dengeye ulaştıracak gereksinimleri edinme ihtiyacı duyar. Bireyin fizyolojik olarak su ve yiyeceğe ihtiyaç duyması, psikolojik olarak aidiyet duygusu ile ait olma ihtiyacı hissederek bir gruba katılması örnek verilebilir.

Ortam Arama: İhtiyaçlar ile bireyin içinde yaşadığı sosyal çevrenin bireyin ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkan dengesizlik durumunun çözülebilmesinde ayrıca önemi vardır. Bu durum bizi bireyin yaşadığı toplumun değerler sistemi ve bireyin ihtiyacı arasındaki uyumu tartışmaya itmektedir. Zira, birey ortamın elverişli olmaması nedeniyle doyurulmayan ihtiyaçlarını bastırarak bunların yarattığı gerilimden kurtulmaya çalışmaktadır. Bunların ne zaman, nerede ve nasıl doyurulacağı pek kestirilemediği gibi doyurulmayan ihtiyaçlar, bireyi genel bir gerilim içinde bırakmaktadır.

İstek: İhtiyaç, elverişli bir ortam bulunduğunda isteğe dönüşür. Bireyin doyurulmasını istediği ihtiyaçlarının örgütsel amaçlarla uyumlaştırılması gerekir. İstekler işgörence bilincine varılmış ihtiyaçlar olarak da ifade edilebilir. Bu anlamda işveren bilinç düzeyi işgören

geriliminin kaynağını belirleme düzeyi anlamına gelir. İşgörendeki gerilimin şiddeti, ortaya çıkan isteğinin ne kadar önemli olmasıyla ilgilidir.

Seçenek Arama: Birey, isteğini karşılamak için tatmin edici seçenekler aramaya başlar. Örgütteki ortamın, isteğin karşılanmasına elverişli bulunması, çoğu kez seçeneklerin bulunmasını da kolaylaştırır. Seçenek arama aşamasında bireyin algılaması önemlidir.

Sınama: Bu aşamada isteği karşılamak için seçilen hareket tarzının sınaması yapılır. Bireyin tatmininde başarılı olması ihtiyacını karşılamak üzere seçeneğinde ne kadar isabetli olduğuna bağlıdır. Yani işgörenin tatmin düzeyi, kendi seçeneğindeki tutarlılığı ile ilgilidir.

Tatmin: Motive edilmenin son aşamasını oluşturur. Birey yeterli tatmine ulaştığında, gerilimden kurtularak normal duruma geçer. Tatmin yeterli düzeyde olmadığı zaman tatmine ulaşılmazsa birey, doyumsuzluğu oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle bir durumda birey, ya yeniden motive edilerek bu aşamalara baştan başlar ya isteğinden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek tatminsizliği artar. Bireyin ortaya koyduğu davranış, ihtiyacını karşıladığı ölçüde tatmin düzeyi oluşmaktadır.

Motivasyon, bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır (Eroğlu, 1996, s.247). Motivasyon süreci tatmin olmadığında yeniden başlar. Bir güdünün tatmin durumu aynı güdünün yeniden tatmin edilmesi gereksinimi ortaya çıkana kadar sürer. Bu süreç her güdünün ortaya çıkmasında yeniden oluşur (Başaran, 2008, s.89).

2.3. Motivasyon Araçları

Motivasyonun temel özelliklerinden birisi kişisel olmasıdır. Bu nedenle insan ihtiyaç ve öncelikleri farklılık arz ettiğinden birini motive eden araç diğerini etmeyebilir. Motivasyon araçları kullanılırken performans değerlendirme sonuçlarının adil bir şekilde kullanılmaması beklenen motivasyon araçlarının tam tersine bir işlev üstelenmesine sebep olabilir. Bu durum arzu edilen örgütsel amaçlardan sapmayı ifade eder. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de her kişiye, her topluma ve her örgüte uygun bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça zordur. Bununla birlikte birçok araştırma ile geçerliliği desteklenen motivasyon araçları şöyle sıralanabilir (Tunçer, 2013, ss.100-104):

2.3.1. Ekonomik Araçlar

Taylor'un uygulamalarından bu yana ekonomik gelir ya da ödül sistemi çalışanları motive etmek için yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. İnsanı ekonomik değerlerin motive ettiği bilinen bir gerçektir. Çünkü çalışan insanların büyük bir bölümü gelir elde etmek için gayret sarf eder. Motivasyon sağlayan ekonomik araçlar (Sezici, 2008, ss.178-179):

- a) *Ücret Artışı*: İnsanları motive etmek için kullanılan en yaygın ve etkin araç ücret artışıdır. Kendilerine eşit davranılmasını isteyen işgörenler eşit işe eşit ücret verilmesini isterler. Bir başka deyişle, verimliliği ile elde ettiği ücret arasında bir eşitlik olmasını ister ve böyle bir uygulama onu olumlu yönde motive eder.
- b) *Primli Ücret*: Çalışanı almış olduğu sabit ücrete ilaveten, daha fazla gelir elde etmeye teşvik eden bir sistemdir. Birey üretmiş olduğu her ilave birim için, prim adı verilen ek bir ücret alır. Böylece gelirini artırmak isteyen işgören motive edilmiş olur.
- c) *Kâra Katılma*: Bu sistemde örgüt, elde ettiği karın bir kısmını dönem sonunda, işgörenler arasında paylaşır. Kurumsal kârın artması ile bireyin payına düşen miktar da artacağından, işgören daha fazla üretmek ve kârı azamileştirmek ister.
- d) *Ekonomik Ödül*: Örgütsel amaçlara uygun davranışlar gösteren bireylerin ödüllendirilmesi, onları aynı tür davranışı göstermek için teşvik eder; diğer çalışanları da benzer davranışları yapmaya yöneltir. Ekonomik ödül sisteminin önceden bilinmesi ve uygulamada adil olunması, motivasyon için oldukça önemli bir husustur.

2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İnsan sosyal bir varlık olup, onu yönlendiren faktörlerin çoğunun da psikolojik olduğu bilinmektedir. İnsan fizyolojik ve psikolojik bir varlık olarak hem maddî hem de manevî araçlar ile tatmin olur. Ekonomik araçlar onun maddi yönüne seslenirken psiko-sosyal araçlar manevi yönüne seslenir. Bu bağlamda bireyin motivasyonunu sağlayan ve onu tatmin eden pek çok psiko-sosyal araç sayılabilir (Şimşek vd., 2008, ss.180-181):

- a) *Bağımsız Çalışma*: Bu kavram sınırsız bir özgürlük anlamına gelmez. Aksi takdirde örgütsel amaçlar için gerekli olan uyum ve işbirliğinden söz edilemez. Ancak

çalışanların yeteneklerini gösterebileceği bir ortam oluşturmak ya da hareket alanlarını genişletmek onların motivasyonunu artırır.

- b) *Güç ve Yetki*: Pek çok çalışan çalışmış olduğu örgütte güç ve yetki sahibi olmak ister. Eğer kendisine bu imkân verilirse motivasyonu artar. Güç ve yetki onun hem sorumluluğunu hem de etkisini artırır. Elinden yetkileri alınan bir yönetici gücünü kaybeder ve saygınlığı azalır.
- c) *Sosyal Statü*: İnsanların temel ihtiyaçlarından birisi de saygınlıktır. Örgütte ve çevresinde saygınlığını artırmak isteyen birey statü sahibi olmak ister. Statü elde etmek için gerekli her türlü çabayı sarf eder. Bu tür insanları motive etmek için örgütteki kariyer basamakları kullanılabilir.
- d) *Eğitim ve Geliştirme*: Mevcut yetenek ve becerilerini geliştirmek suretiyle çalışanların verimliliğini artırmak mümkündür. Diğer yandan eğitim bireyin üretkenliğini artırdığı gibi onu yeni görevlere hazırlar. Kendisini yenilemek ve geliştirmek isteyen bireyin motivasyonu, eğitim ve geliştirme fırsatlarıyla sağlanabilir.
- e) *Psikolojik Güvence*: Psikolojik güvence çalışma ortam ve iklimiyle ilgilidir. Motivasyonun artırılabilmesi için, işyerinin havasını bozan, olumsuz psikolojik faktörlerin ortadan kaldırılması gerekir. Diğer yandan çalışanların moral ve motivasyonlarını artıracak çeşitli örgütsel uygulamaların gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir.
- f) *Öneri Sistemi*: Örgütteki demokratik yönetim anlayışının bir göstergesidir. Çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili çalışma ve önerilerinin teşvik edilmesi, ciddiye alınması ve yararlı olanların uygulanması, bireyleri motive eden önemli uygulamalardan birisidir.
- g) *Çevreye Uyum*: İşgörenlerin çevrelerine uyum sağlamaları için yöneticilerin gerekli tedbirleri alması gerekir. Bireyin etkin ve verimli çalışabilmesi için, iş arkadaşlarıyla uyum içinde bulunması gerekir. Çevresiyle güçlü ilişkiler ve iyi iletişim kuran çalışanların örgüte bağlılıkları ve motivasyonları artar.

- h) *Önem ve Değer Vermek*: İnsanı örgütün en değerli kaynağı olarak görmek ve ona değer vermek çalışanları motive eder. Çalışanına gerekli önemi ve değeri vermeyen pek çok örgüt, onlardan gerekli verimi alamaz. Çünkü kendisini örgütten dışlanmış ve değersiz hisseden bireyin motivasyonu düşer.
- i) *İlginç ve Önemli İş*: Bireyin yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine uymayan bir işte çalışan bireyin moral ve motivasyonu düşer. Bu nedenle iş dağılımı yapılırken, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3.3. Sosyal Araçlar

Sosyal faaliyetler bireyin stresli iş ortamından uzaklaşarak diğer çalışanlarla kaynaşmasını ve zihinsel yenilenmesini sağlamaktadır. Bu nedenle bireyin motivasyonunu yükseltmek ve örgütsel performansa katkısını artırmak için sosyal araçlardan yararlanmak gerekir (Sökmen, 2010, s.190). İşgörenin moral ve motivasyonu, işyerindeki şartlara bağlı olduğu kadar iş dışındaki zamanın kullanılma şekline de bağlıdır. Bu nedenle çalışma saatleri dışındaki zamanını iyi değerlendirmesi için bireye çeşitli sosyal imkânlar sunmak gerekmektedir. Bu sunumda performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak başarılı olan işgörenlere ilave sosyal imkânlar sunulabilir. Bu diğer çalışanların motivasyonunu sağlayabilir. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla spor ve dinlenme tesisleri ile kütüphanelerden yararlanılabilir. Ayrıca geziler, özel günler ve eğlenceler tertip edilmelidir. Pek çok etkisi olmakla birlikte sosyal araçların iki önemli etkisi vurgulanabilir (Sökmen, 2010); birisi, çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek ve hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamak; diğeri ise sosyal faaliyetlere katılan işgörenler arasında ortaya çıkan doğal liderleri tespit etmektir. Diğer yandan performans değerlendirme sonucunda başarılı olan bireyler sosyal araçlar kullanılarak ödüllendirilmesi bu tür teşviklerin bireysel motivasyon üzerinde olumlu etkisini sağlamaktadır.

2.3.4. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanları çeşitli örgütsel ve yönetmel araçlar yardımıyla da motive etmek mümkündür. Uygun bir biçimde kullanılması gereken örgütsel ve yönetmel araçlardan bazıları şöyle özetlenebilir (Serinkan, 2008, s.162):

- a) *Amaç Birliği:* Örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçlarının paralellik arz ettiği durumlarda bireylerin motivasyonu artar. Yönetim bu süreçte örgütsel amaçlara hizmet ettiği için bireysel amaçları destekler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar.
- b) *Yetki Devri:* Yetki ve sorumluluğun devredilmesiyle çalışana bir eğitim ve gelişme fırsatı verilmiş olur. Bu durum, karar alanı genişleyen bireyin kişiliğinin de gelişmesine yol açar. Böylece özgüveni artan bireyin, moral ve motivasyonu yükselir.
- c) *Kararlara Katılma:* Bu yöntem çalışanlara değer verildiğinin de bir göstergesidir. Kararlar alınmadan önce, konunun ilgili çalışanlara danışılması ve onların görüşlerinin alınması, onları motive eder ve örgüte bağlar. Alınan bir karara katılan birey, bu kararı benimser ve başarılı olması için bütün bilgi, birikim, beceri ve yeteneğini kullanır.
- d) *Etkin Bir İletişim Sistemi:* Etkin bir iletişim sistemi çalışanların motivasyonuna önemli katkılar sağlar. Örgütsel sorunlar ve faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmak ve bu konularla ilgili fikir ileri sürüp tartışabilmek iyi örgütlenmiş bir iletişim sistemi sayesinde mümkündür.
- e) *İş Tasarımı:* İş tasarımı, işin verimliliğini ve çalışanın tatminini artırmak için işin ve görevin yapısına müdahale edilmesidir. İşinde ustalık kazanan bireye işi artık monoton gelir ve kendisini tatmin etmemeye başlar. Diğer yanda işin çok karmaşık olması da bireyi işinden soğutur ve motivasyon düşüklüğüne sebep olur. Bu bağlamda, iş ve görevin yapısına yönelik müdahaleler yapılarak iş, çalışanlar için yeniden çekici hale getirilebilir.
- f) *Fiziksel Şartların Değiştirilmesi:* İş ortamının fiziksel özellikleri, çalışanların motivasyonu üzerinde etkilidir. Bu nedenle çalışma ortamı dizayn edilirken; renk, ışık, ses, nem ve sıcaklık gibi faktörlere dikkat etmek gerekir. Ayrıca iş için gerekli olan araç ve gereçlerin ergonomik olması gibi fiziksel şartlar çalışanın moral ve motivasyonunu yükseltir.

2.4. İşgörenler ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon, bir amacı gerçekleştirmek üzere belli bir düzeyde çabayı harcamaya istekli olma durumunu ifade etmektedir. Motivasyon, içten gelen büyük bir güç olarak bireyi harekete geçirir, bireyin davranışlarına yön verir ve bireyin amacına ulaşmasını sağlar. Üretim

faktörleri içerisinde emek faktörünü ve beşeri sermayeyi ifade eden işgörenler, işletmenin temel fonksiyonlarından üretimin de asli unsurunu teşkil etmektedirler. Yani, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek görevini yerine getirmektedirler. İşgörenlerin bu amaçları başarmak üzere işletmeden çeşitli yönlerde beklentileri olmaktadır. İşgörenler genel olarak ekonomik ve psiko-sosyal araçlarla birlikte çalışmalarının karşılığında yeterli bir ücret alabilmeyi ve güvenlik içinde olmayı isterler (Şimşek, 1995, s.206). İşletmelerin örgütsel başarıyı elde edebilmesi için, işgörenlerin istek ve gereksinimlerini anlayabilmesi ve bunları karşılayacak ortamları sağlayabilmesi gerekmektedir.

Robbins (1984), işgörenlerin motivasyonu hakkında kişisel değişkenleri, iş değişkenlerini ve sistem değişkenlerini göz önünde bulundurarak aşağıdaki önerileri göstermektedir (Ergül, 2008, ss.70-71):

- Kişisel farklılıkları tanımak,
- İnsanlarla işleri eşleştirmek,
- Amaçları kullanmak,
- Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlamak,
- Ödülleri bireyselleştirmek,
- Ödüllerle performansı birbirine bağlamak,
- Sistemin adilliğini gözden geçirmek,
- Ücretleri gözardı etmemek gerekmektedir.

Motivasyon-işgören uyumunu sağlayabilmek insan ilişkilerini iyi kurabilmeyi ve doğru davranış modelini uyarlayabilmeyi ve bu ilişkileri iyi yönetebilmeyi ifade etmektedir. Çünkü insanları neyin motive ettiğini bilmek bu süreçte çok önemlidir. Bunu başarmak işgörenlerle empati yaparak sağlanabileceği gibi onların davranışlarını ve hislerini anlayabilmekle mümkün olabilmektedir. Bu anlayışın gelişmesiyle toplumsal yaşamda ve iş yaşamında insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözebilmekte ve bu sayede çalışanlar

iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurabilmekte, çalışma barışı ve toplumsal barış tesis edilebilmektedir.

Motivasyon yönetim sürecinin, işgörenlerin bireysel ve sosyal yaşamlarına da katkısından söz edilebilir. Bireysel yaşamında, aile içi ilişkilerinde geliştirdiği olumlu ilişki düzeyinin iş yaşamında da olumlu seyri görülebilecek ve üretime katkı olarak dönebilecektir.

İşgörenden beklenen verimliliği sağlamak için işletmeler motivasyon yöntemlerine büyük önem vermektedirler. İşletmelerin işgörenden bekledikleri verimliliği elde edebilmeleri işgörenden beklentilerini belirleyebilmeleri ve onların istedikleri ortamları hazırlayabilmelerine bağlıdır.

İşletmeler ne kadar nitelikli personele sahip olursa olsun, işgörenden çalışma isteği, örgütsel olarak harekete geçirilmedikçe beklenen faydayı sağlamaları mümkün değildir. Çünkü işletmenin sahip olduğu tüm varlıklar içerisinde beşeri sermayenin önemi büyüktür ve işgörenden çalışma yeterliliği ve istekliliğine sahip olmaları sayesinde örgütsel amaçlarına erişebilmektedir. Bir işi yapabilmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak yeterliliği, bireyin kendisinden kaynaklanan ancak aynı zamanda bireyin iş ortamından da etkilenen çalışma hevesi ise istekliliği ifade etmektedir.

2.5. Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusundaki kuramlar, yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek, kişilerin motivasyonunu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır (Koçel, 2003, s.636). Motivasyon teorileri, klasik ve bilimsel yönetim yaklaşımlarından farklı özellikler taşımaktadır. Örgüt yapısı ve emir hattı ya da iş tasarımı ve çalışan seçimi gibi örgütün teknik yönünden ziyade birey duyguları ve istekleri üzerine odaklandıklarından, insan ilişkileri teorileri ile çok daha benzeşmektedirler (Kurgun, 2013, s.74).

Motivasyon teorileri iki kapsamda incelenmektedir: İçsel faktörlere ağırlık veren Kapsam (Content) Teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren kuramlar Süreç (Process) Teorileri.

2.5.1. Kapsam Teorileri

İnsanları çalışmaya yönelten faktörleri açıklamaya çalışan Kapsam Teorileri arasında Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi, McGregor'un X ve Y Teorisi, B. Alderfer'in Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme Teorisi, Herzberg'in İki Faktör ve McClelland'ın Gereksinimler teorileri yer almaktadır (Kurgun, 2013, ss.74-83):

2.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi

Teori, bütün bireylerin temel gereksinim setine sahip olduğunu ve bu gereksinimlerin bireyin yaşam sürecinde çeşitli biçimlerde kendilerini belli ettiklerini ileri sürmektedir. Bu yüzden, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi teorisi bir iş motivasyonu teorisinden daha çok insani gelişimi teorisi olarak görülmektedir. Teori genel olarak, bireylerin gençliklerinde fiziksel sağlıkları ile ilgilendiği temeline dayanmaktadır. Bireyler fiziksel dünyalarında daha güvenli hale geldiğinde sosyal gereksinimlerine önem vermeye başlamaktadır. Son olarak, sosyal yapıları güvenli hale geldiğinde yetenek ve kapasitelerini bütünüyle geliştirmek üzerine odaklanmaktadır. Maslow beş farklı gereksinim seti ileri sürmekte ve bunları hiyerarşik olarak düzenlemektedir. Bu modelde en alt düzeydeki gereksinimler en üst düzeydeki gereksinimlerden daha fazla önem taşımaktadır. Beş kategori içerisinde fizyolojik gereksinimler en alt düzeyde, kendini gerçekleştirme gereksinimi en üst düzeyde yer almaktadır. Söz konusu gereksinimler aşağıda açıklanmıştır (Maslow, 1943, ss.376-384; Landy ve Conte, 2010, s.369; Robbins vd., 2013, s.275):

1. Fizyolojik Gereksinimler: Bunlar yiyecek, su, uyku gibi şeylerle tatmin edilen temel gereksinimlerdir.
2. Güvenlik Gereksinimi: Bu kategori bireyin güvenli bir çevre yaratma zorunluluğuna ilişkin gereksinimini ifade etmektedir. Birey tehlikelerden arındığında varlığını sürdürmeye devam eder.
3. Sosyal Gereksinimler: Bu gereksinimler bireyler arası faktörlerle ilişkilidir. Bu gereksinimler bireyin başkaları tarafından kabul edilmek istediğini ifade etmektedir.
4. Saygınlık Gereksinimi: Bunlar, başarılar ya da yetenekler nedeni ile saygı görme ile ilgili gereksinimlerdir.

5. Kendini Gerçekleştirme: Bu gereksinim bireyin kapasitesini sonuna kadar geliştirmek isteğini ifade etmektedir.

Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Maslow, A. H. 1943, ss.376-384'den uyarlanmıştır.

Maslow'a göre fizyolojik gereksinimler nitelikleri bakımından temel ve ilkeldir. Örneğin bir insan bu beş gereksinimi aynı anda hissetse, öncelikle fizyolojik gereksinimlerini tatmin etmeyi düşünecektir. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesiyle daha üst düzey gereksinimler ortaya çıkacak ve bireyi etkisi altına alacaktır. Bireyler sürekli olarak bazı gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar ve ilgili gereksinim bir kez tatmin edilince davranışlar için güdü olmaktan çıkar (Eren, 2001, s.496). Bireyler farklı gereksinimlere sahip olmalarından dolayı aynı gereksinme düzeyinde olsalar bile, gereksinimlerinin ve tatmin ettikleri gereksinimlerinin sayısı ve şiddeti farklı olacaktır. Her birey farklı yaşlarda farklı gereksinme düzeylerinde bulunabilmekte, gereksinimler hiyerarşisinde kendine özgü bir yol izlemektedir.

2.5.1.2. McGregor'un X ve Y Teorisi

Maslow'un öğrencilerinden biri olan Douglas McGregor, X ve Y teorisi olarak ifade edilen, biri temelde insanların olumsuz davranışlar yansıttığını, diğeri de temelde insanın

olumlu davranışlar yansıttığını savunan iki teori geliştirmiştir. X teorisine göre (Gitman ve McDaniel, 2009, s.240; Lauby, 2005, s.4):

- a) Ortalama insan çalışmayı sevmez ve mümkün ise çalışmaktan kaçınır.
- b) İnsanlar çalışmayı sevmedikleri için, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ya da çaba göstermeleri için cezalandırılmalıdırlar.
- c) Ortalama insan yönlendirilmeyi, sorumluluktan kaçınmayı tercih eder, göreceli olarak hırslı değildir ve hepsinin ötesinde güvenlik ister.

X teorisinin tam aksine, Y teorisi insana daha iyimser yaklaşmakta olup şu genel varsayımlara sahiptir:

- a) Koşullar uygun olursa iş oyun kadar doğal olabilir. Bu koşullar altında bireyler sorumluluk ararlar.
- b) Bireyler, eğer kendilerini adanmışlarsa, iş ve örgütsel hedeflerini karşılamak için yaratıcı ve bağımsız/ kendi kendini yönetme gibi özelliklere sahip olacaklardır.
- c) Bireyler, eğer kendini gerçekleştirme gibi daha yüksek düzeyli gereksinimlerini karşılayan ödüller mevcut ise kendilerini kalite ve verimlilik hedeflerine adayacaklardır.
- d) Yaratıcılık kapasitesi örgütün tümüne yayılır.
- e) Çoğu birey sorumluluk alabilir çünkü yaratıcılık ve beceri önemsenir.

2.5.1.3. B. Alderfer'in Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme (Existence-Relatedness-Growth / ERG)Teorisi

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi'nden yola çıkan Alderfer, temelde Maslow'un beş gereksinim düzeyini üçe düşürmüştür. Varoluş, Maslow'un güvenlik ve fizyolojik gereksinimlerini; ilişki kurma, sosyal/ait olma gereksinim düzeyini ve gelişme ise saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini temsil etmektedir. ERG teorisine göre, birey mevcut aktif gereksinimlerini tatmin etme çabasında başarısız olursa bu hayal kırıklığı daha

önce giderilmiş gereksinimlerinin aktive olmasına neden olur ve davranışı yönlendirir (Jex ve Britt, 2008, s.238; Werner ve DeSimone, 2012, s.48).

Var olma gereksinimi; en alt düzey gereksinim olup bireyin fiziksel varlığını sürdürmesi ile ilgilidir. Bu tür gereksinimler yiyecek, su, barınma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır. Örgütsel düzeyde bu gereksinimler ücret, diğer haklar, güvenli bir iş ortamı ve iş güvencesi için bazı önlemler ile karşılanabilir. Var olma gereksinimi yiyecek ve barınma giderlerini karşılayabilme gibi somut çevresel hedefler ile ilgiliyken,

İlişki kurma gereksinimi; diğer insanlarla etkileşimleri ve onların sağlayacağı manevi destek, saygı, takdir ve aidiyet duygusu biçimindeki tatminleri kapsamaktadır (Leon, 1993, s.218). Bu gereksinimler örgütte çalışma arkadaşları, sosyal yaşamında arkadaşlar, aile ve sosyal ilişkiler yoluyla tatmin edilebilir.

Gelişme gereksinimi; birey üzerinde odaklanır ve yalnızca bireyin yeteneklerini sonuna kadar kullanarak tatmin edilebilecek olan bireysel gelişme ihtiyacını kapsar. Gelişme ihtiyacı, ihtiyaçlar kategorisinin en yükseği olarak kabul edilir. Bu kavram Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini kapsamakta olup her ikisi de tatmin edilmelidir.

ERG teorisi Maslow'un teorisinden üç açıdan farklılık göstermektedir. Birincisi, beş düzey gereksinim yerine ERG yalnızca üç düzey gereksinimi dikkate almaktadır. İkincisi, ERG teorisi gereksinimlerin ardışık olarak güçlülüğüne fazla önem vermemektedir. ERG teorisi tüm gereksinimlerin aynı zamanda aktif olabileceğini önermektedir. Üçüncüsü, ERG bir gereksinim hayal kırıklığı gerileme sürecine yer vermiştir ERG teorisi birden fazla gereksinim düzeyinin aynı zamanda bireyi motive edebileceğini önermektedir. Maslow'dan farklı olarak, ilişki kurma ve gelişme gereksinimlerinin ortaya çıkması varolma gereksiniminin tatmin edilmesini gerektirmemektedir (Randhawa, 2007, s.262). Alderfer, teorisinde, ilişkili olma ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse var olma ihtiyaçlarının o kadar önem kazanacağını, büyüme ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse ilişkili olma ihtiyaçlarının o kadar önem kazanacağını iddia etmektedir.

2.5.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Psikolog Frederick Herzberg, Maslow'un teorisini genişletmiş ve Çift Faktör (Hijyen)

teorisi olarak bilinen yeni bir motivasyon teorisi önermiştir. Teori kısaca çalışan tatmini ve tatminsizliğini açıklamaktadır. Buna göre işyerinde çalışanların kötümser olmasına, işten ayrılmasına yol açan ve tatminsizliğine neden olan hijyenik faktörlerle işyerinde çalışanı mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2001, s.504). Teori, motivasyonun iki boyutlu olduğunu ve her bir boyutun farklı faktörlerden oluştuğunu önermektedir. Herzberg'e göre birinci faktörler seti (hijyen ya da koruyucu faktörler olarak isimlendirilen) bir örgütte yeterli düzeyde bulunmaz ise iş tatminsizliğine neden olur. Söz konusu hijyen faktörler şu biçimde sayılabilir (Herzberg, 1976, s.73):

- Şirket politikası ve idare
- Yönetim Tanınma
- Yöneticiyle ilişkiler
- İş koşulları
- Maaş İlerleme
- Emsallerle ilişkiler
- Şahsi hayat
- Astlarla ilişkiler
- Statü
- Güvenlik

Motivasyonel faktörler ise doğrudan işin kendisi ile ilgili faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı yüksek motivasyon düzeyi yaratırken bu faktörlerin eksikliği tatminsizlikle sonuçlanmaz. Motivasyonel faktörler şu biçimde sıralanabilir:

- Başarı
- Tanınma

- İşin kendisi
- Sorumluluk
- İlerleme
- Gelişme ve büyüme

Hijyen faktörlerin çalışana dışsal etki yapmasına karşılık motivasyonel faktörler içsel etki yapmaktadır. Örgütte motivasyonel faktörlerin yeterince bulunması çalışanların işten tatmin olmasını sağlar. Bulunmaması ise tatminsiz yapmaz. Teoride sunulan motivasyon faktörleri Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin üst düzeyi ile aynı anlamları taşımaktadırlar. Üst düzey gereksinimler (kendini gerçekleştirme ve saygınlık gibi) asla tümüyle tatmin edilemezler çünkü bu gereksinimler tatmin edildikçe birey daha fazla başarı sağlamak için daha fazla çaba sarf edecektir. Bu nedenle bu gereksinimler sürekli motivasyon kaynağı olarak kalacaklardır. Benzer biçimde, motivasyon faktörleri motivasyon kaynağı görevi görürler ve bireyi daha fazla çalışması için sürekli olarak motive ederler.

2.5.1.5. McClelland'ın Gereksinimler Teorisi

McClelland'ın teorisi Maslow ve Alderfer'in teorilerinden farklı olarak genel motivasyondan çok çalışanları işyerinde nelerin motive ettiği ile ilgilenen örgütsel psikolojiyle daha yakından ilişkilidir. McClelland iş motivasyonu düşünüldüğünde temel olarak üç gereksinim bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; başarı gereksinimi, güç gereksinimi ve yakın ilişki gereksinimidir. McClelland'ın teorisi başarı motivasyon teorisi olarak da isimlendirilir. Çünkü diğer gereksinimlerin üzerinde öncelikli olarak başarı gereksinimi üzerinde durmuştur. Bununla birlikte daha sonra benzer önemi güç ve yakın ilişki gereksinimlerine de vermiştir (www.canaktan.org).

Başarı İhtiyacı: Zor bir şeyi başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, karmaşık görevleri yerine getirme ve diğerlerini geçme arzudur.

Kabul Edilme İhtiyacı (Bağlılık): Yakın kişisel ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar kurma ihtiyacıdır.

Güç İhtiyacı: Başkalarını etkileme, kontrol etme, diğerlerinden sorumlu olma ve başkaları üzerinde otorite ve nüfuz sahibi olma ihtiyacıdır.

McClelland'ın teorisi, her bireyin bu üç gereksinimin tümünü (aynı zamanda diğerlerini) gereksindiğini ancak bu bireylerin, davranışlarını motive eden çeşitli gereksinimlerin dereceleri açısından farklılaştığını öngörmektedir (Aswathappa, 2005, s.363). McClelland bu üç gereksinim içinden en çok başarı gereksiniminin birey ve toplumu etki altında bıraktığını ifade etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetleri ortaya koymaktan alıkoyacaktır. Bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yönleltecektir (Eren, 2009, s.556).

Teoriye göre tüm güdüler öğrenilir, bireyden bireye değişen biçimde davranışları etkileme potansiyeline göre bir hiyerarşi içinde sıralanır. Bireyler geliştikçe, olumlu ve olumsuz duygularını kendi yaşadıkları ve çevresinde oluşan belirli şeylerle ilişkilendirirler. Bu bireyler için başarı, güdü hiyerarşisinin üst düzeyine doğru yönlendirilir. Memnuniyet beklentisini harekete geçirmek için en düşük düzeyde başarı işaretleri gereklidir. Böylece başarı arayışı olasılığını artırır. Bu şartlar altında zayıf güdüler yerini başarı güdüsüne bırakabilir ve davranış etkilemede ikinci düzeyde rol oynarlar (Miner, 2007, s.36).

2.5.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaktadır. Süreç Teorileri kapsamında Tolman'ın, Wroom'un, Porter ve Lawler'in, Skinner'ın, Adams'ın ve Locke ve Latham'ın teorileri inceleme konusu yapılmıştır (Kurgun, 2013, ss.83-93):

2.5.2.1. Tolman'ın Bilişsel (Amaçlı) Davranışçılık Teorisi

Tolman'a göre davranış amaçlıdır, amaç yönlüdür ve sürekli, kalıplı ve seçici olma eğilimindedir. Bu üç özellik göz önüne alındığında, bireyler bir amaca ulaşana kadar başarıma çabalarında ısrarlı olurlar ancak bu basit varsayımın karmaşık uygulamaları vardır. Bunun nedeni bireylerin çok sayıda amacının olması ve öncelikli amacını başarmaya çalışma

sürecinde amaç çatışması oluşabilmesidir (Keller, 2010, s.101). Teori aynı zamanda çevredeki belirli olayların hedeflerin nerede konumlandırıldığı hakkında bilgi verdiğini varsaymaktadır. Hedeflere ancak çevredeki ödül ya da cezalara götüren işaretleri okumayı öğrendikten sonra ulaşabilir. Tolman, belirli bir davranışın bireyleri belirli bir hedefe ulaştıracağını umarak davranıldığını ileri sürmektedir (Klein, 2012, s.31).

Davranışçılığa tepki olarak Tolman, davranışçılığın insanlara uygulandığında, davranışın bilişsel yönü açısından çok az değer yarattığını ve insanların basit bir şekilde uyarıcılara tepki vermediğini buna karşın inanç ve tutumlardan hareket ettiğini belirtmektedir. Bu nedenle davranış amaç yönlüdür ve bir amaç tarafından tanımlanır.

2.5.2.2. Wroom'un Beklenti Teorisi

Bu teori bireylerin organizasyonlar içerisindeki kişisel motivasyonlarının analizinde ve açıklanmasında kullanılmaktadır. Teoriye göre bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler mevcut ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yapmaktadırlar. Bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Bireyin motivasyon düzeyi içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre çalışanın gereksinimleri, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olabilmektedir. Wroom'un beklenti teorisi insanların çabalarının istenen sonuçları sağlama olasılığı ve sonuçları hangi düzeye kadar istediklerini değerlendirmek için kullandıkları süreci tanımlamaktadır. Beklenti teorisi insanların ortaya koydukları çabaların düzeyini belirlemek için üç faktör kullandıklarını ileri sürmektedir. Söz konusu faktörlere aşağıda değinilmiştir (Boone ve Kurtz, 2011, s.306):

a) Bireyleri Performansa Ulaştıracak Bir Çabaya İlişkin Öznel Değerlendirmeler: Bu bir çalışanın iş yapma yaklaşımının yapabilirlik unsurunu oluşturmaktadır.

b) Sonucun Birey İçin Değeri: Çekici ödüller çabayı teşvik ederken çekici olmayan ödüller caydırıcı olmaktadır.

c) Çalışanın Başarılı Bir Performansının İstenen Ödüle Ulaştırma Olasılığını Değerlendirmesi: Çalışan görevi tamamlayabileceğini düşünürse motive olur. Daha sonra çalışan görevi başarmanın ödülünü değerlendirir ve ödül çabalamaya değer ise motive olur.

Beklenti teorisinin özü bireyin çaba, performans ve ödül arasındaki ilişkiyi nasıl

algıladığı ile ilgilidir. Birey çabasının sonucu olarak etkin bir performans sergilemek istediği durumda çaba harcayacaktır. Bu performans düzeyi, harcanan emeğe değer olarak algılanacaktır çünkü bu performans sonuçta çekici görülen ödüllere ulaştıracaktır.

2.5.2.3. Porter ve Lawler'in Teorisi

Geleneksel olarak motivasyonun performansa ve dolayısıyla tatmine yol açtığı varsayılır. Porter ve Lawler motivasyonun tatmin ve/ya da performansa eşit olmadığı önermesi geliştirmişlerdir. Çabanın doğrudan performansa yol açmadığını vurgulamışlardır. Performans yetenekler, özellikler ve rol algıları aracılığı ile sağlanır. Önemli bir başka nokta performanstan sonra ne olduğudur. Elde edilecek ödüller ve bunların nasıl algılandığı tatmini belirlemektedir (Chandramohan, 2008, s.201). Porter ve Lawler tatmin ve performans arasındaki ilişkileri vurgulamışlardır. Porter-Lawler teorisinin değişkenleri şu biçimde açıklanabilir:

- a) Ödülün Değeri: Bir sonuç ne kadar çekici ya da caziptir (değer).
- b) Çaba, Ödül Olasılığı ve Ödüllerin Çabaya Göre Farklılaştırılmış Olup Olmadığına İlişkin Algı: Bu çaba-performans (beklenti) ve performans- ödül (araçsallık) bileşenlerine ayrılmaktadır.
- c) Çaba: Bir görevi yapmak için harcanan enerji (güç).
- d) Yetenekler ve Özellikler: Bireyin uzun dönemli niteliklerini ifade etmektedir.
- e) Rol Algıları: Bireyin etkin iş performansı için gerekli olarak dikkate aldığı çaba türlerini ifade etmektedir.
- f) Performans: Bireyin bir işin kapsadığı görevlere ilişkin başarısını ifade etmektedir.
- g) Ödüller: Bireyin kendi düşünceleri ya da diğerlerinin eylemlerinden alınan istenilen durumu ifade etmektedir (içsel ve dışsal çıktılar).
- h) Algılanan Ödül Adaleti: Bireyin adil olarak algıladığı ödül miktarını ifade etmektedir.
- i) Tatmin: Elde edilen ödüllerin algılanan ödül adaletini ne düzeyde karşıladığı ya da

aştığını (tatminsizlik yalnızca adil ödül miktarının altında olması durumunda gerçekleşir) ifade etmektedir.

Tatmin-performans modeli iki konuya vurgu yapmaktadır (Borkowski, 2009, s.135): Birincisi; eğer bir birey ödülün değerinden etkilenmiş ise, daha yüksek bir çaba düzeyinin kendisini bu ödüle ulaştıracağını düşünüyorsa ve gerekli olan yeteneğe ve doğru rol algısına sahip ise bunun sonucunda yüksek performans oluşacaktır. İkincisi; eğer bireyin yüksek performansı ile alacağı dışsal ve içsel ödüller adil olarak algılanıyor ise tatmin oluşacaktır (tatmin gerçekleşen ödüller ile algılanan adalet arasındaki farkı ifade etmektedir).

2.5.2.4. Skinner Koşullanma (Pekiştirme) Teorisi

Bu teoriye göre ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Olumlu sonuçlanan faaliyetler, sık sık tekrarlanma eğiliminde olur. Tersine olumsuz sonuçlanan faaliyetler daha az tekrarlanma eğiliminde olur. Bir faaliyetin gerçekleşmesi gelecekte bir davranışı yüksek olasılıkla tekrarlanır hale getiriyor ise pekiştiren faaliyet olarak ifade edilir. Pekiştireç, bir davranışın tekrar yapılma olasılığını artıran şeylerdir. Pekiştireçler, anında, doğru ve belirli bir faaliyete özel olduğunda daha yararlı olur. Pekiştireç türleri şunlardır (Dessler ve Phillips, 2008, s.422):

1. Olumlu Pekiştireç: Bir davranışın tekrarlanma olasılığını artırmak için ödüllerin kullanılmasını ifade etmektedir. Bireye herhangi bir davranıştan sonra olumlu pekiştireç vermenin amacı, ona yaptığı davranışın memnuniyetle karşılandığını ve ileride bu davranışı tekrar göstermesinin istendiğini göstermektedir.
2. Olumsuz Pekiştireç: Olumsuz pekiştirme bireye gösterdiği davranışın organizasyon tarafından istenmediğini göstermek amacıyla kullanılır. Bireyin bir davranışı tekrar yapma olasılığını artırmak için mevcut ya da gelecekte ortaya çıkacak olumsuz sonuçların ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir.
1. Cezalandırma: Bir davranışın olasılığını azaltmak için olumsuz sonuçların uygulanmasını ifade etmektedir. Bireyin istenmeyen davranışları karşısında kendisine ceza verilmesidir.

2. Son Verme / Söndürme: Davranışın meydana gelmesinden sonra uyarıcıların nötrlenmesini içermektedir. Gerçekleşme olasılığını azaltmak için söndürülecek (ortadan kaldırılacak) bir davranışın gerçekleşmesini takiben olumlu ya da olumsuz herhangi bir pekiştirecin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir.

Ceza en az başvuru pekiştirme biçimi olmalıdır. İstenmeyen bir davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurulabilir. Ceza böyle bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte, gerçekten istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlayamaz. Verilen cezanın niteliğine göre bireylerde çeşitli hoşnutsuzluklar ve moral bozuklukları meydana gelebilir.

2.5.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Teori çalışanın örgüte sundukları ile örgütten aldıklarını eşit bulmasının örgütsel davranışı etkilediği temeli üzerine kurulmuştur. Her çalışanın emeği örgüt için bir girdidir. Bu girdi içerisinde çalışanın bilgi, beceri ve tutumu vardır. Eşitlik çalışanın algıladığı girdi ve çıktının aynı değerde olduğuna inanmasıdır. Eşitlik teorisi, eşitsizlik algısının memnuniyetsizlik duygusuna neden olduğunu savunmaktadır. Eşitlik teorisi aynı zamanda insanların adil muamele ne olduğuna ilişkin algılarına dayalıdır. Bu, ödül uygulamalarında önemli olabilmektedir. Teorinin temel prensiplerinden biri, bireylerin kendi çaba-ödül ilişkilerini kendileriyle karşılaştırmak için seçtikleri diğer çalışanların yaptıkları işe ilişkin algıladıkları oran (çıktı/girdi oranı) ile aynı doğrultuda tutma yönünde davranacaklarıdır (Wright, 2004, s.73). Teori bireylerin fazla ödül ve yetersiz ödül durumlarında farklı tepki göstereceklerini vurgulamaktadır.

Eşitlik teorisi insanların diğerlerine karşın nasıl muamele gördüklerine ilişkin algıları ile ilgilidir. Adil muamele görmek, diğer gruplarla (bir referans grup) ya da diğer ilgili bir kişi ile karşılaştırıldığında adaletli bir biçimde muamele görmek demektir. Eşitlik duygu ve algıları içerir ve sürekli bir karşılaştırma sürecidir. Eşitlik herkese benzer olarak davranmak anlamına gelen denklik ile eşanlamlı değildir (Armstrong, 2006, s.127).

2.5.2.4. Locke ve Latham'ın Amaç Belirleme Teorisi

Amaçlar, bireylerin ya da örgütlerin, gelecekte herhangi bir zamanda elde etmeyi istedikleri durum ya da değerler olduğu için burada söz konusu olan bir gereksinimin

tatmin edilmesinden çok, gelecekteki bir durum ya da değerlere ulaşılması için çaba harcanmasıdır. Şimdiki davranışlar üzerinde geçmişteki karar ve amaçlar, gelecekteki davranışlar üzerinde de şu anki karar ve amaçlar etkili olmaktadır (Eroğlu, 2009, s.454). Bu teoriye göre belirli ve iddialı amaçları olan bireyler genel olarak bunları daha iyi başaracaklardır. Amaçlar yükseldikçe performans daha iyi olacaktır.

Amaç teorisi, bireyler özel amaçlar belirlediğinde, amaçlar güç ama kabul edilebilir ise ve performansa ilişkin geribildirim var ise motivasyon ve performansın daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Daha büyük amaçların belirlenmesi için anlaşma yoluyla amaçların belirlenmesine katılım önem taşımaktadır. Zorlu amaçlar konusunda anlaşmaya varılmalı ve bunların başarılması rehberlik ve tavsiye ile desteklenmelidir. Anlaşmaya varıldığı sürece istenen amaçlar basit olanlara kıyasla daha iyi performansa neden olacaktır. Sonuç olarak, geribildirim, özellikle daha büyük amaçların başarılması yönünde motivasyonun sürdürülmesinde hayati önem taşıyacaktır (Armstrong, 2008, s.39).

Amaç belirleme teorisi endüstriyel/örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış teorileri içerisinde genel olarak en geçerli ve yararlı teori olarak kabul edilmektedir. Teori bireyin zihninde başarmak için uğraştığı belirli bir amaca sahip olmasının, motivasyonun açıklanmasındaki en önemli faktör olduğunu vurgulamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, literatür taraması ile elde edilen ikincil verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu bölümde ise, literatür taraması ile elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan, eğitim ve geliştirme programlarının çalışanların motivasyonuna etkisini bankacılık sektöründe incelemeye yönelik gerçekleştirilen uygulamaya yer verilmiştir. Bu bölüm, araştırmanın konusu, amacı, literatür değerlendirmesi, yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesi konularından oluşmaktadır.

3.1. Tezin Konusu

Bu çalışma kapsamında, hizmet içi eğitim türlerinden biri olan eğitim ve geliştirme programlarının, çalışanların motivasyonu üzerine etkisi incelenmiştir. Tezde “Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi” konu edilmiştir.

3.2. Tezin Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, eğitim ve geliştirme programlarının, çalışanların motivasyonu üzerine olan etkisini belirlemektir. Araştırmanın amacı, işletmeler tarafından düzenlenen eğitim ve geliştirme programlarına katılan işletme çalışanlarının, aldıkları eğitim programlarının iş motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Ayrıca çalışanların çeşitli özelliklerinin motivasyon düzeyleri üzerinde ne kadar etkili olduğu ve motivasyon düzeylerinin söz konusu özellikleri itibarı ile farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Motivasyonu, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları, örgütsel hedeflere ulaşmak için, istekli ve yüksek düzeyde çaba göstermeleri olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2001, s.154; Robbins, 2005, s.325).

Örgütlerde motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlara odaklanmalarını sağlayan psikolojik bir olgu olarak görülmektedir. Örgütlerde başarı, örgütlerin fiziksel kaynaklarıyla

bireysel çabaların ve kaynakların birleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar yöneticiler üretimin fiziksel faktörlerini kolay bir biçimde kullanabilmekte ve yönetebilmektelerse de çalışanların üretimi arttırma veya sınırlandırma istekliliklerini tam manasıyla kontrol edememektedirler. Emek faktörünün bu bireysel niteliği örgütleri, bireyi çalışmaya motive etme gerekliliğine yöneltmiştir.

Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisidir (Baştürk, 2003, s.70). Başarı, bireyin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun bileşimi olarak görülmekte ve bu bileşimi oluşturan unsurlardan birisinin eksikliğinde başarısızlık ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde yetenek seviyesi yüksek çalışanlar mevcut olsa bile yeteri kadar motive edilmedikleri takdirde, çalışanların üretkenlik ve verimlilik çabalarının zaman içinde azalacağı düşünülmektedir.

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetimsel faktörler ise; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Kuşluvan, 1999, s.61, Tanrıverdi ve Oktay, 2001, s.41; Nicholson, 2003, s.58). Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmadaki temel faktörlerden bir de motivasyon ve eğitim kavramlarının ilişkilendirilmesi olmaktadır.

Günümüzde işletmeleri saran rekabet olgusu işletmeleri, sıkı rekabet şartlarında rakipleriyle mücadeleye zorlarken, rekabetin en önemli unsurlarından biri olan değişime ve değişime uyumlu olmaya, hatta pro-aktif olmaya itmektedir. İşletmelerin çevresinde yaşanan, iktisadi belirsizlikler, toplumsal sorunlar ve benzerleri gibi dış çevre etkenleri satış yönetimini etkilemektedir. Değişen dış çevre koşulları içinde, artan rekabet baskısı en önemlisidir (Taşkın, 2010, s.98). Değişimi yönetmek için, değişim için planlama yapmak, değişimi iyi karşılamak ve kişileri değişime uyum sağlayabilmeleri için iyi donatmak gerekmektedir (Bentley, 1990, s.12). İşletmenin değişimle uğraşabilmesi için en geleneksel yöntem daha değişime karşı direnç ortaya çıkmadan çalışanların eğitilmesidir. Geleceğin işletmeleri, beşeri ilişkiler ve benzeri yetenekler konusundaki eğitimlere ağırlık vereceklerdir (Taşkın, 1993, ss.97-98).

Günümüz işletmecilik anlayışı, iş görenin uzmanlık alanında sahip olduğu bilgi ve beceri ile iş yaşamının sonuna dek gitmesine fırsat vermeyip, çalışma yaşamları boyunca eğitilmelerini, bilgilerini yenilemelerini, yeni beceriler kazanmalarını ve kendilerini geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu gereklilik, karmaşık ve hızla gelişmekte olan işletmelerde yönetilmesi gereken grup ve kişiler arasındaki ilişkilerde kendini gösteren baskılar nedeniyle de önemli olmaktadır (Dale, 1988, s.256).

Başarılı olmak ve bu başarısını sürdürmek isteyen her işletme, öğrenmeye istekli, değişimi kabul eden ve sürekli kendini geliştiren kişilerden oluşan iş gücünü işe almak ve bunu muhafaza etmek zorundadır (Taşkın, 1993, s.105). İş gücünün bu özellikleri tanınması kuralı, bir şirketin yönetim kurulu başkanından en son işe alınan elemanına kadar herkes için geçerlidir.

Çalışmadan elde edilecek sonuçların hem işletmeler hem de örgütsel yapı içerisinde çalışanlar olmak üzere öncelikle sektör açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sonuçlar işletmelere çalışanlarına yönelik planlayacakları eğitimlerin onların motivasyonları üzerinde ne denli etkili olduğunu, bunun sonucunda etkinlik ve verimlilik artışı gibi pek çok gelişimi yakalayabileceklerini gösterecek ve yöneticilere bu doğrultuda yön verebilecektir.

Öte yandan çalışanlar aldıkları eğitimin çalışmalarında ve kariyer yaşamlarında nasıl bir etkiye sahip olduğunu ve önemini görebileceklerdir. Çalışmadan elde edilecek sonuçlar, çalışanların katıldıkları eğitim ve geliştirme programlarına yönelik düşünceleri hakkında bilgi sağlayacak ve hangi araçların çalışanların motivasyonlarını etkilediğinin, bu tür programların çalışanların iş motivasyonunu nasıl etkilediğinin belirlenmesine yardımcı olacak, bu türden eğitimleri düzenleyen kurum ve kuruluşlara da rehberlik etmesi beklenmektedir.

Ayrıca mevcut akademik çalışmalara farklı bir bakış kazandıracak ve bu konuda daha sonra yapılacak akademik çalışmalara da ışık tutacaktır.

3.3. Literatür Değerlendirmesi

Konu ile ilgili yapılan çalışmaları tespit etmek amacıyla literatür taraması yapılmış, çeşitli düzeylerde ilgili makalelere, tezlere ve kitaplara ulaşılmıştır. Söz konusu kaynaklardan bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

Örücü ve Yumuşak (2005), yaptıkları çalışmada kamu kuruluşlarında verilen hizmet içi eğitimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin hangi faktörlere bağlı olduğunu belirlemeye çalışmışlar ve çalışmalarını sonucunda eğitimin işgörenlerce desteklenmesinin iş verimini artırdığı sonucuna varmışlardır.

Akıncıoğlu (2005), eğitim programlarında maliyet etkililik, maliyetler, bütçe ve eğitim yatırımı alanlarında ölçüm ve değerlendirme aracı olarak kullanılan ROI Yönteminin TCMB eğitim programlarına uygulanabilirliğini incelemiştir.

İbicioğlu ve Antalyalı (2005), çalışmalarında uzaktan eğitimde başarıya etki eden faktörleri inceleyerek öğrencinin bilgisayara istediği zaman ulaşabilme imkanı, motivasyonu, uzaktan eğitim ile ilgili algısı ve eğitim düzeyi faktörleri araştırılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda bilgisayar kullanma imkanının, motivasyonun ve uzaktan eğitim algısının uzaktan eğitimdeki başarıda birincil öneme sahip olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Eroğlu (2006), işletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin çalışmada, doküman incelenmesi, görüşme ve anketten oluşan üçlü bir yöntem kullanılmıştır. Araştırma sonucunda bir işletmenin eğitimin etkinliğinin ölçümünün başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için sahip olması gerektiği unsurlar ortaya koymuştur.

Öztürk ve Sancak (2007), hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkilerini inceledikleri çalışmalarında, organizasyonlarda işe alınmış veya çalışmakta olan personele uygulanacak hizmet içi eğitim programlarının gerekliliği ve önemi üzerinde durmuşlardır. Çalışmada, organizasyonlardaki hizmet içi eğitim etkinliklerinin yeterince başarılı olamadığı ifade edilmiş, organizasyonlardaki eğitim alt yapısının yetersizliği, işgücünün temel eğitimindeki eksiklikler, finansman zorlukları ve kaynak kullanımlarında fayda-maliyet analizlerinin yapılmaması hizmet içi eğitimin önündeki engeller olarak belirlenmiştir.

Atak ve Atik (2007) yaptıkları çalışmada, örgütlerde sürekli eğitimin önemi Hava Kuvvetleri Komutanlığı örneğinde incelemiştir.

Örücü ve Kanbur (2008), örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını ve bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını belirlemiştir. Sonuç olarak, araştırmanın yapıldığı hizmet ve endüstri

işletmelerinde, örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu ancak performans üzerinde böyle bir etkisinin görülmediği sonucuna varmışlardır. İstatistiki olarak ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapmışlardır.

Horzum ve Balta (2008) web tabanlı öğretim yöntemlerinin sunumunda farklılıkları incelemişler, öğrencilerin başarısı, kaygı ve motivasyon düzeylerini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde web tabanlı öğrenme ortamlarında bilginin sunumuyla birlikte gösterim ve alıştırma yapılmasının daha başarılı ve kalıcı öğrenmeler için önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir.

Tayfun vd. (2010), örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki farklılığı ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile eğitim düzeyi arasındaki farklılığın ne düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucunda eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki farklılık ortaya konulmuş, özellikle duygusal bağlılığın geliştirilmesi konusunda eğitimin önemine değinilmiştir.

Onay ve Ergüden (2011) örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeyi ve bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamışlardır. Çalışmada, hizmet işletmesi olarak kabul edilen Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarına yönelik uygulamalı bir araştırma yapmışlar, kurumda örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının hem verimlilik hem de performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kirkpatrick (1976) çalışmaları sonucunda eğitimin etkinliğinin tepki, öğrenme, davranış ve sonuçlar olmak üzere toplam dört aşamada ölçülebilmesini sağlayan bir model geliştirmiştir. Daha sonra pek çok araştırmacı model üzerinde çalışmalar yapmış ve bunların kimileri modeli geliştirmek kimileri ise modeli basitleştirmek üzere öneriler geliştirmişlerdir (Bushnell, 1990; Warr vd., 1999; Belfield vd., 2001; Bhat, 2015; Patterson, 2015).

Campbell and Kuncel (2001) ve Wright and Boswell (2002) eğitimlerin gerçekleştirilmesiyle çalışanların hem bireysel performansları hem de örgütsel performansları üzerinde olumlu etkileri olduğunu önermişlerdir.

Khanvd. (2011) Khan (2012) banka ve enstitü çalışanları üzerinde eğitimin işgörenlerin performansına etkisini incelediği araştırmasında işgören eğitiminin işgörenlerin performansı üzerine olumlu etkisini belirlemiştir.

Naong (214) eğitim ve geliştirmenin düşük eğitim düzeylerindeki çalışanların motivasyonlarına etkisini incelemiştir. Güney Afrika Cumhuriyeti'nde beş firma çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada eğitim ve geliştirme programlarına çok katılan çalışanların söz konusu programlara az katılan çalışanlara göre daha çok motive oldukları sonucuna varmıştır.

Mevcut literatür incelendiğinde eğitim ve geliştirme, motivasyon ve bankacılık sektörü ile ilgili yeterince çalışma yapılmadığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme programlarının çalışanların motivasyonuna etkisi ve bankacılık sektörüne yönelik özgün bir çalışma yapılmasının gerekliliği açıktır. Bu sebeple çalışmanın yapılması hem sektör, hem de akademik çevreler açısından önem arz etmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle ikincil verileri toplamak üzere literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda elde edilen ikincil veriler kullanılarak konunun literatür değerlendirmesi yapılmıştır. Daha sonra, araştırmanın verilerinin toplanmasına ve analizine geçilmiştir. Araştırmanın birincil verileri anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

3.4.1. Verilerin Toplanması

Araştırmanın birincil verileri ise anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu amaçla araştırmanın amaçları doğrultusunda soruların yer verildiği bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu çalışmanın temel sorularını kapsayan kısım ve cevaplayıcıların demografik özelliklerini kapsayan kısım olmak üzere iki kısımdan oluşturulmuştur.

Anketin birinci kısmında cevaplayıcıların katıldıkları Eğitim ve Geliştirme Programını değerlendirmek üzere Düzey 1: Tepki, Düzey 2: Öğrenme, Düzey 3: Davranış ve Düzey 4: Sonuç olmak üzere dört farklı düzeyden oluşan ve beşli Likert Ölçekte (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) tasarlanan toplam 24 soruya yer verilmiştir. Ölçek, Naong'un (2009) Eğitim Geliştirmenin çalışan motivasyonu, örgütsel iklim algılamaları ve bireysel performans

üzerine etkilerini konu edindiği çalışmasından alınmıştır. Söz konusu ölçek 1959'da Donald Kirkpatrick tarafından geliştirilen bir modele dayanmaktadır. Bu modelde eğitimin etkinliği Tepki, Öğrenme, Davranış ve Sonuçlar olmak üzere toplam dört aşamada ölçülmektedir (Kirkpatrick, 1976; Kirkpatrick, 2013, s.6). Ölçmede pek çok kriter etkili olmakla birlikte, özellikle model pek çok kriteri sistematik şekilde bir araya getirmiştir. Bu model daha sonraları, çok sayıda bilimsel çalışmada atıf yapılan ve işletmelerde ilgili çalışmalarda tercih edilen bir model olmuştur (Eroğlu, 2006, s.113).

Ayrıca bu kısımda cevaplayıcıların iş gören motivasyon düzeylerini belirlemek üzere beşli Likert Ölçekte (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) tasarlanan toplam 20 maddeden oluşan bir soruya yer verilmiştir. Söz konusu maddeler Ölçek Geliştirme İlkeleri (DeVellis, 2014, ss.73-114) dahilinde belirlenmiştir. Motivasyon düzeylerini belirlemek üzere değişkenlerin oluşturulmasında literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Lopes (2006) öğrencilerin kariyer motivasyonlarındaki farklılıkları belirlemek üzere çalışmasında motivasyon boyutuna ilişkin değişkenlere yer vermiştir. Kırıcı (2007) kariyer geliştirme ilişkisinde motivasyon değişkenlerini kullanmıştır. Şen (2010) e-sertifika programının motivasyona etkisi ile ilgili çalışmasında motivasyon ifade eden 41 değişkene yer vermiştir. Göllü ve Aydın (2014) personel geliştirmenin çalışan motivasyonu üzerine etkilerini belirlemek üzere 10 adet motivasyon değişkenine yer vermiştir. Daha önce yapılmış olan bu çalışmalar incelenerek oluşturulan madde havuzundan ölçeğin amacını yansıtan maddeler seçilmiş ve toplam 20 adet değişkenden oluşan motivasyon ölçeğine anket formunda yer verilmiştir. Söz konusu ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere Cornbach's Alpaha Güvenirlik Katsayısı hesaplanmış (0,98) ve ölçek güvenilir bulunmuştur.

Anketin ikinci kısmında cevaplayıcıların demografik özelliklerini ve iş tecrübesine ilişkin bazı özellikleri belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anketin geçerliliğini sağlamak üzere banka çalışanlarından oluşan 20 kişilik bir denek grubuna anket doldurulmuş verilen cevaplar doğrultusunda sorular üzerinde son düzeltmeler yapılmış ve anket hazırlama süreci tamamlanmıştır.

Anket formları deneklere internet aracılığı ile elektronik anket yöntemi ile doldurulmuştur. Bunun için daha önce hazırlanmış olan anket formu elektronik anket biçimine dönüştürülmüştür. Elektronik anketin yer aldığı internet adresi

(https://docs.google.com/forms/d/1KqgPIVZnw6N938mRifyYfyRVlnZBTfqyYNE8FGAunX4/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link) cevaplayıcılara elektronik posta ile kurumsal elektronik posta adresleri aracılığıyla iletilmiştir. Elektronik anketler e-posta aracılığı ile (25.05.2015 tarihinden itibaren) gönderilmiş ve (25.06.2015 tarihi itibarı ile) doldurulan anketler aracılığı ile alınan cevaplar veritabanında toplanmıştır.

3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kayseri il merkezinde bulunan İş Bankası şubelerinde çalışan personel olarak belirlenmiştir. Kayseri il merkezinde toplam 21 İş Bankası şubesi ve bu şubelerde toplam 320 personel çalışmakta olup evrene ulaşılacak amaçlanmıştır. Dolayısıyla tam sayım yapılmış, bir örneklem üzerinde çalışılmamıştır. Bu kapsamda elektronik anket formunun yer verildiği internet adresi 320 çalışana kurumsal elektronik postaları üzerinden iletilmiştir. Elektronik anketler e-posta aracılığı ile gönderilmiş ve alınan cevaplar veritabanında toplanmıştır. Toplam 243 adet doldurulmuş anket elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %76'dır.

3.4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde istatistiki paket programı kullanılarak çeşitli istatistiki analizler yapılmıştır. Öncelikle ankette yer verilen soruların birbiriyle tutarlılığını ve ölçme aracının (anketin) güvenilirliğini ölçmek için Güvenirlilik Analizi yapılmıştır. Güvenirliğin belirlenmesinde Cronbach's alfa değeri dikkate alınmıştır. Daha sonra frekans, ortalama ve çapraz tablolar oluşturulmuş, Eğitim ve Geliştirme ile Motivasyon arasında ilişkiyi tespit etmek üzere Korelasyon Analizi ve Eğitim ve Geliştirmenin Motivasyon üzerinde etkisini belirleyebilmek amacıyla da Regresyon Analizi yapılmıştır. Değişkenler ve yapılan analizler Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

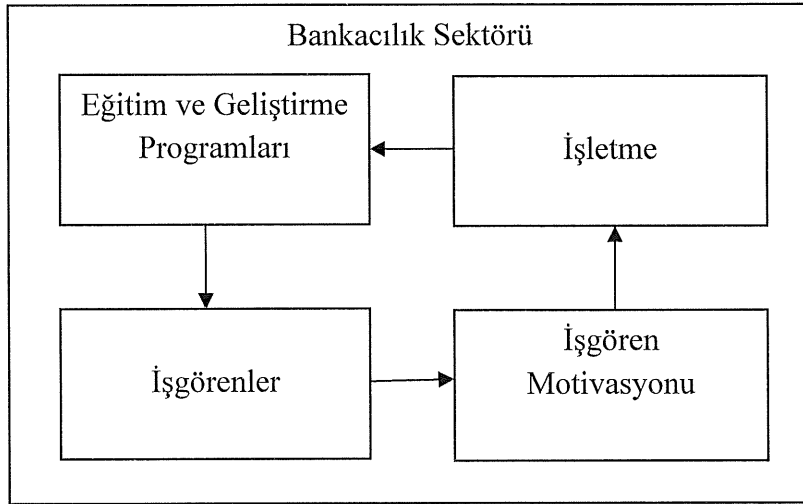
Tablo 3.1. Araştırmada Uygulanan Analizler

Değişkenler (Sorular)	Beklenen Amaçlar	Uygulanan Analizler
Demografik değişkenler (Özellikler)	Demografik değişkenlerin gösterilmesi ve yorumlanması	Frekanslar Yüzdeler Ortalamalar Çapraz Tablolar
Eğitim ve Geliştirme ye ilişkin 24 değişken ve Motivasyon Düzeylerine ilişkin 20 değişken	Değişkenlerin güvenilirliğini belirlemek	Güvenirlilik Analizi
Demografik değişkenler ve Motivasyon değişkenleri	Demografik değişkenlerin motivasyon ile ilişkisini belirlemek	Ki-kare Analizi
Eğitim ve Geliştirme ye ilişkin 24 değişken ve Motivasyon Düzeylerine ilişkin 20 değişken	Eğitim ve Geliştirme ile Motivasyon arasında ilişkiyi belirlemek	Korelasyon Analizi
Eğitim ve Geliştirme ye ilişkin 24 değişken ve Motivasyon Düzeylerine ilişkin 20 değişken	Eğitim ve Geliştirmenin Motivasyon üzerinde etkisini belirlemek	Regresyon Analizi

3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, işletmelerin eğitim ve geliştirme programlarının işletme çalışanlarının motivasyonu üzerinde etkili olduğunu öngörmektedir.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



Bankalar, eğitim ve geliştirme programları düzenlemekte işgörenler kurumlarınca düzenlenen eğitim ve geliştirme programlarına katılmakta ve bunun sonucunda eğitim alan çalışanların işgören motivasyonları yükselmektedir (Şekil 3.1). Bu dönüşüm; performans, etkinlik ve verimlilik artışı gibi biçimlerde orta ve uzun vadede bankaya kârlılık artışı olarak katkı sağlamaktadır.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli doğrultusunda geliştirilen ve test edilen hipotezler aşağıda verilmektedir:

H₁: Çalışanların özellikleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmaları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmalarının motivasyonları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kavramsal sınırlılığını "Eğitim ve Geliştirmenin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisini" belirlemek oluşturmaktadır. Eğitim ve Geliştirmenin motivasyon başta olmak üzere kariyer gelişimi, performans vb. pek çok konu üzerine etkisi söz konusu olmaktadır. Ancak araştırmada sadece motivasyon üzerine etkisi incelenmiştir. Benzer şekilde çalışanların motivasyonunu da etkileyen pek çok unsur söz konusudur. Araştırmada motivasyonu etkileyen bir unsur olarak sadece Eğitim ve Geliştirme incelenmiştir.

Araştırmanın coğrafi sınırlaması Kayseri İli olarak belirlenmiştir. Araştırma Kayseri ilinde ve İş Bankası çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Dolayısıyla elde edilen bulgular ve sonuçlar belirtilen ana kütlede yer alan banka çalışanlarının algılamaları ile sınırlıdır. Bu sebeple araştırmada elde edilen sonuçlar bütün Türkiye'yi ve tüm bankacılık sektörünü temsil etmez.

Araştırmanın zaman sınırlaması Mayıs 2015 ve Haziran 2015 olmak üzere bir aylık bir süreyi oluşturmaktadır. Araştırma 25.05.2015 ve 25.06.2015 tarih aralığında zaman sınırına sahiptir.

3.9. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde elde edilen verilerin analizi yapılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Söz konusu bulgulardan hareketle açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan banka çalışanlarının çeşitli demografik özellikleri ve kurumsal özellikleri Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	%	Medeni Durum	Sayı	%
Kadın	146	60,1	Bekar	185	76,1
Erkek	97	39,9	Evli	58	23,9
Toplam	243	100	Toplam	243	100
Eğitim Düzeyi					
Eğitim Düzeyi	Sayı	%	Yaş	Sayı	%
Lise	8	3,3	25'den az	16	6,6
Üniversite (Ön Lisans-Lisans)	233	95,9	25-35	96	39,5
Yüksek Lisans/Doktora	2	,8	36-45	126	51,9
Toplam	243	100	46-55	5	2,1
				Toplam	243
Mezun Olduğu Eğitim Alanı					
Mezun Olduğu Eğitim Alanı	Sayı	%	Bankadaki Ünvanı	Sayı	%
İİBF Grubu Alanlar	240	98,8	Şube Müdürü	6	2,5
<i>İşletme</i>	18	7,4	İkinci Müdür	5	2,1
<i>İktisat</i>	6	2,5	Servis Yetkilisi	13	5,3
<i>Maliye</i>	213	87,7	Servis Yetkili Yardımcısı	31	12,8
<i>Kamu Yönetimi</i>	1	,4	Uzman	10	4,1
<i>İstatistik</i>	2	,8	Uzman Yardımcısı	9	3,7
Diğer Alanlar	3	1,2	Memur	169	69,5
Toplam	243	100	Toplam	243	100,0
Bankada Çalıştığı Süre					
Bankada Çalıştığı Süre	Sayı	%	Sektörde Çalıştığı Süre	Sayı	%
1 yıldan az	10	4,1	1 yıldan az	9	3,7
1-5 yıl	47	19,3	1-5 yıl	44	18,1
6-10 yıl	50	20,6	6-10 yıl	42	17,3
11-15 yıl	68	28,0	11-15 yıl	52	21,4
15 yıldan çok	68	28,0	15 yıldan çok	96	39,5
Toplam	243	100	Toplam	243	100

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaklaşık üçte ikisinin kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanlar % 60 oranında kadınlardan, % 40 oranında ise erkeklerden meydana gelmektedir. Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışan kadınların oranının sektördeki toplam istihdam içerisindeki oranının (% 52) erkeklerin oranını geçmiş olduğu Türkiye Bankalar Birliği (TBB) istatistiklerden de anlaşılmaktadır (TBB_a, 2015, ss.1-3).

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde büyük bir kısmının bekar (% 76) olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Evli olanların oranı sadece % 24'tür. Bu durum ile ilgili olarak yaş dağılımları değerlendirildiğinde çalışanların % 46'sının 35 yaş ve daha gençlerden meydana geldiği görülmektedir. Katılımcıların % 52'si 36-45 yaş aralığında yer almaktadır.

Katılımcılar, eğitim düzeyleri bakımından değerlendirildiğinde tamamına yakınının % 96'sı ön lisans ve lisans düzeyinde üniversite mezunu durumundadırlar. Çok az bir kısmı yaklaşık %3'ü lise düzeyinde ve yaklaşık % 1'i lisans üstü düzeyde eğitime sahiptirler. TBB rakamlarına göre Türkiye'de bankacılık sektörü çalışanlarının yüksek öğrenim mezunu olma oranı % 78, lisans üstü düzeyde ise % 6'dır. Mezun oldukları okullara eğitim alanı itibarı ile bakıldığında ise katılımcıların büyük bir kısmını İktisadi İdari Birimler Fakültesi (İİBF) bölümlerinden özellikle de maliye bölümü (% 87,7) mezunu oldukları görülmektedir. Dağılımlar değerlendirildiğinde katılımcıların maliye bölümünden sonra sırasıyla işletme, iktisat, kamu yönetimi ve istatistik bölümlerinden mezun olduğu anlaşılmaktadır. İİBF grubu alanların dışında (Diğer grubu) mezunların oranı çok düşüktür.

Ünvanları itibarı ile katılımcıların büyük bir oranı (% 69'u) memurlardan oluşmaktadır. Bankada Müdür ve İkinci Müdür ünvanında katılımcıların oranı % 4,6, Servis Yetkilisi ve Servis Yetkili Yardımcısı ünvanında katılımcıların oranı % 18, Uzman ve Uzman Yardımcısı ünvanında katılımcıların oranı ise % 8'dir.

Katılımcıların bankadaki ve sektördeki çalışma süreleri yeterince iş tecrübesi edinmiş personel profili ortaya koymaktadır. Katılımcıların % 56'sının 10 yıldan daha fazla süredir aynı kurumda çalıştıkları, yaklaşık % 60'ının ise 10 yıldan daha fazla süredir bankacılık sektöründe yer aldıkları görülmektedir.

3.9.1. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılma Durumları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim ve geliştirme programlarına katılım durumları Tablo 3.3'de verilmiştir.

Son bir yıl içerisinde kurumlarınca düzenlenen eğitim ve geliştirme programlarına katılanların oranı % 96,3'dür. Katılımcıların sadece % 3,7'si programlara hiç katılmamıştır. Bu oranlar sadece İş Bankası çalışanı olarak programlara katılanları ifade etmektedir. Son üç yıl itibarı ile çalışanların tamamına yakın oranda (% 99) herhangi bir eğitim ve geliştirme programına katıldıkları görülmektedir. Bu oran çalışanların kurum isithdam hareketliliği çerçevesinde değıştirseler bile diğer bankaların programlarına katılma durumlarını da içermektedir. Tablo 3.3'deki sonuçlar bankacılık sektöründe eğitim ve geliştirme programlarının yoğun biçimde işlediğini göstermektedir.

Tablo 3.3. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılma Durumları

Programa Katılım Durumu (Son 1 yıl)	Sayı	%
Programa Katılan	234	96,3
Programa Katılmayan	9	3,7
TOPLAM	243	100

Katılım Sıklığı (Son 3 yıl)	Sayı	%
Programa bir defa katılan	24	9,9
Programa iki defa katılan	49	20,2
Programa iki defadan çok katılan	168	69,1
Programa hiç katılmayan	2	,8
TOPLAM	243	100

Araştırmaya katılan çalışanlarının bankada çalıştıkları süre bakımından son bir yılda eğitim ve geliştirme programlarına katılım durumları Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4'deki sonuçlara bakıldığında son bir yılda programa katılan çalışanların sayısının toplam 243 kişi içerisinde tamamına yakın bir sayıda olduğu ve 234 kişinin son bir yılda kurumlarınca verilen eğitim ve geliştirme programlarına katıldıkları görülmektedir. Programlara katılanlara dağılımlar itibarı ile bakıldığında ise % 70'inden fazlasının beş yıldan fazla bir süredir kurumlarında çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.4. Çalışanların Bankada Çalıştıkları Süreye Göre Son Bir Yılda Programlara Katılma Durumları

Programa Katılma Durumu	Bankada Çalıştığı Süre (Yıl)					TOPLAM
	+1	1-5	6-10	11-20	20+	
Programa Katılan	10 4,3%	43 18,4%	49 20,9%	65 27,8%	67 28,6%	234 100,0%
Programa Katılmayan	0 0,0%	4 44,4%	1 11,1%	3 33,3%	1 11,1%	9 100,0%
TOPLAM	10 4,1%	47 19,3%	50 20,6%	68 28,0%	68 28,0%	243 100,0%

Araştırmaya katılan çalışanlarının sektörde çalıştıkları süre bakımından eğitim ve geliştirme programlarına katılım durumları Tablo 3.5'de verilmiştir.

Tablo 3.5. Çalışanların Sektörde Çalıştıkları Süreye Göre Programlara Katılma Durumları

Programa Katılma Durumu	Sektörde Çalıştığı Süre (Yıl)					TOPLAM
	+1	1-5	6-10	11-20	20+	
Bir defa katılan	19 79,2%	3 12,5%	1 4,2%	1 4,2%	0 0,0%	24 100,0%
İki defa katılan	45 91,8%	3 6,1%	1 2,0%	0 0,0%	0 0,0%	49 100,0%
İki defadan çok katılan	150 89,3%	6 3,6%	2 1,2%	5 3,0%	5 3,0%	168 100,0%
TOPLAM	214 88,8%	12 5,0%	4 1,7%	6 2,5%	5 2,1%	241 100,0%

Tablo 3.5'deki sonuçlara bakıldığında sektörde programa katılan çalışanların sayısının toplam 243 kişi içerisinde tamamına yakın bir sayıda olduğu ve 241 kişinin sektörde verilen eğitim ve geliştirme programlarına katıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlarının unvanları bakımından eğitim ve geliştirme programlarına katılım durumları Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Çalışanların Unvanlarına Göre Programlara Katılma Durumları

Programa Katılma Durumu	Ünvanlar							TOPLAM
	1	2	3	4	5	6	7	
Bir defa katılan	2 8,3%	0 0,0%	1 4,2%	1 4,2%	2 8,3%	2 8,3%	16 66,7%	24 100,0%
İki defa katılan	1 2,0%	1 2,0%	0 0,0%	3 6,1%	5 10,2%	1 2,0%	38 77,6%	49 100,0%
İki defadan çok katılan	3 1,8%	4 2,4%	12 7,1%	27 16,1%	3 1,8%	6 3,6%	113 67,3%	168 100,0%
TOPLAM	6 2,5%	5 2,1%	13 5,4%	31 12,9%	10 4,1%	9 3,7%	167 69,3%	241 100,0%

Ünvanlar: 1: Şube Müdürü, 2: İkinci Müdür, 3: Servis Yetkilisi, 4: Servis Yetkili Yardımcısı, 5: Uzman, 6: Uzman Yardımcısı, 7: Memur.

Tablo 3.6'daki sonuçlara bakıldığında sektörde programa katılan çalışanların sayısının toplam 243 kişi içerisinde tamamına yakın bir sayıda olduğu ve 241 kişinin sektörde verilen eğitim ve geliştirme programlarına katıldıkları görülmektedir. Programlara katılanlara dağılımlar itibarı ile bakıldığında ise programlara en çok katılımın en alt unvan (Memur) düzeyinde olduğu görülmektedir. Diğer unvanlar içerisinde memur unvanında bir defa katılanların oranı % 66,7, iki defa katılanların oranı % 77,6 ve iki defadan çok katılanların oranı % 67,3 olarak çıkmıştır.

3.9.2. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının en son katıldıkları eğitim ve geliştirme programlarını değerlendirmelerine ilişkin ortalamalar Tablo 3.7'de verilmiştir. Tabloda her bir değişkene ilişkin ortalamalar verilmekle birlikte her bir düzeye ait ortalamalar da belirtilmiştir. Katılımcıların değerlendirmeleri Düzey 1: Tepki (T), Düzey 2: Öğrenme (Ö), Düzey 3: Davranış (D), Düzey 4: Sonuç (S) olmak üzere dört farklı düzeyde yer almaktadır.

Katılımcıların eğitim ve geliştirme programları üzerine değerlendirmelerine ilişkin ortalamaların tamamı 3'ün (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) üzerinde ortaya çıkmıştır. Genel ortalamaya (3,93) bakarak değerlendirmelerin yaklaşık olarak 4 (Katılıyorum) aralığında gerçekleştiği ifade edilebilir. Yani çalışanlar aldıkları eğitimi dört farklı grupta olumlu değerlendirmişlerdir. Dört farklı düzey itibarı ile ortalamalar Düzey 1: Tepki (T) 3,89 ortalama, Düzey 2: Öğrenme (Ö) 3,95 ortalama, Düzey 3: Davranış (D) 3,94 ortalama ve Düzey 4: Sonuç (S) 3,95 biçiminde birbirine yakın olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.7. Çalışanların Katıldıkları Eğitim ve Geliştirme Programlarına İlişkin Değerlendirmeleri

İfadeler	N	Ortalama	Std. Sapma
T01 Eğitim iyi organize edilmişti.	243	3,86	,9254
T02 Eğitim hedefleri kursiyerlere açıkça bildirilmişti.	243	3,86	,9103
T03 Eğitim ilgi çekici bir şekilde yapılmıştı.	243	3,88	,9045
T04 Eğitim benim için uygundu.	243	3,91	,9430
T05 Eğitimde bireysel ihtiyaçlara yer vermişti	243	3,93	,9158
T06 Eğitim bilgilendirici olmuştu.	243	3,93	,8909
Ö07 Eğitim aldıktan sonra kendime olan güvenimin arttığını hissediyorum.	243	3,95	,9612
Ö08 Eğitim aldıktan sonra kendime işteki yeteneğimin arttığını hissediyorum.	243	3,93	,9536
Ö09 Eğitim aldıktan sonra takım çalışmasının önemini daha iyi anlıyorum.	243	3,97	,9088
Ö10 Eğitim aldıktan sonra şirketteki rolümü daha iyi anlıyorum	243	3,95	,9032
Ö11 Eğitim aldıktan sonra zaman yönetiminin değerini daha iyi anlıyorum.	243	3,96	,9061
Ö12 Eğitimin bana değerli iş becerileri sağladığımı hissediyorum.	243	3,93	,9203
D13 Eğitim beni arkadaşlarıma karşı daha hoşgörülü yaptı.	243	3,94	,9278
D14 Eğitim beni yönetime karşı daha hoşgörülü yaptı.	243	3,95	,8706
D15 Eğitim aldığımdan beri arkadaşlarıma karşı daha işbirlikçiyim.	243	3,94	,8842
D16 Eğitim aldığımdan beri çatışma ile baş edebiliyorum.	243	3,93	,8862
D17 Eğitim aldığımdan beri zorlu görevler alabiliyorum.	243	3,92	,8830
D18 Eğitim aldığımdan beri iş arkadaşlarımı daha çok anlayabiliyorum.	243	3,96	,9039
S19 Eğitim aldığımdan beri bölümümde iş üretimi artmıştır.	243	3,96	,8830
S20 Eğitim aldığımdan beri ekibim daha iyi sonuçlar elde etmektedir.	243	3,98	,8647
S21 Bölümümün bütün üyeleri eğitim aldıklarından beri hedeflerini aşmaktadırlar.	243	4,01	,8998
S22 Bölümümde takım çalışması düzeyi eğitim aldıklarından beri gelişmiştir.	243	3,97	,8691
S23 Bölümümün çıktı kalitesi eğitim aldıklarından beri gelişmiştir.	243	3,89	,9101
S24 Bölümümün toplam performansı eğitim aldıklarından beri artmıştır.	243	3,90	,8720
Genel Ortalama		3,93	,9040

Not: Gruplar; Düzey 1: Tepki (T), Düzey 2: Öğrenme (Ö), Düzey 3: Davranış (D), Düzey 4: Sonuç (S).

Aralıklar; Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5.

Ortalamalara Düzey 1: Tepki itibarı ile bakıldığında en yüksek ortalamaların "Eğitim benim için uygundu (3,91)", "Eğitim bilgilendirici olmuştu (3,93)" ve "Eğitimde bireysel

ihtiyaçlara yer vermişti (3,93)" değişkenlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Katılımcılara göre söz konusu programların kendileri için uygun olduğu, bireysel ihtiyaçlarına cevap verdiği ve bilgilendirici olduğu anlaşılmaktadır.

Ortalamalara Düzey 2: Öğrenme itibarı ile bakıldığında en yüksek ortalamaların "Eğitim aldıktan sonra takım çalışmasının önemini daha iyi anlıyorum (3,97)", "Eğitim aldıktan sonra zaman yönetiminin değerini daha iyi anlıyorum (3,96)" ve "Eğitim aldıktan sonra şirketteki rolümü daha iyi anlıyorum (3,95)" değişkenlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Katılımcılara göre söz konusu programların; takım çalışması, zaman yönetimi ve bankadaki rolünü anlama olma konularında etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Ortalamalara Düzey 3: Davranış itibarı ile bakıldığında en yüksek ortalamaların " Eğitim aldığımdan beri iş arkadaşlarımı daha çok anlayabiliyorum (3,96)", " Eğitim beni yönetime karşı daha hoşgörülü yaptı (3,95)" ve " Eğitim beni arkadaşlarıma karşı daha hoşgörülü yaptı (3,94)" değişkenlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Katılımcılara göre söz konusu programların; başkalarına karşı anlayışlı olma, yönetime karşı hoşgörülü olma ve arkadaşlarına karşı hoşgörülü olma konularında etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Ortalamalara Düzey 4: Sonuç itibarı ile bakıldığında en yüksek ortalamaların "Bölümümün bütün üyeleri eğitim aldıklarından beri hedeflerini aşmaktadırlar (4,01)", "Eğitim aldığımdan beri ekibim daha iyi sonuçlar elde etmektedir (3,98)" ve "Bölümümde takım çalışması düzeyi eğitim aldıklarından beri gelişmiştir (3,97)" değişkenlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Katılımcılara göre söz konusu programların; kendileri başkalarına karşı anlayışlı olma, yönetime karşı hoşgörülü olma ve arkadaşlarına karşı hoşgörülü olma konularında etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların aldıkları eğitimin onlar için yararlı olduğu söylenebilir.

3.9.3. Güvenirlilik Analizi

Araştırmanın modeli doğrultusunda eğitim ve geliştirme programlarına ilişkin 24 adet ve işgören motivasyonuna ilişkin 20 adet olmak üzere çalışmada toplam 44 adet değişken kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin iç tutarlılıklarının olup olmadığını belirlemek üzere Güvenirlilik Analizi yapılarak Cronbach's alfa güvenirlilik katsayıları belirlenmiştir.

Çalışmada yer verilen eğitim ve geliştirme programları ve işgören motivasyonuna ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonuna İlişkin Özet Tablo

	Değişken Sayısı	Cronbach's Alfa
Eğitim ve Geliştirme Programı	24	,986
Düzyey 1: Tepki (T)	6	,964
Düzyey 2: Öğrenme (Ö)	6	,959
Düzyey 3: Davranış (D)	6	,959
Düzyey 4: Sonuç (S)	6	,953
İşgören Motivasyonu	20	,984

Not: Gruplar; Düzyey 1: Tepki (T), Düzyey 2: Öğrenme (Ö), Düzyey 3: Davranış (D), Düzyey 4: Sonuç (S).

Eğitim ve geliştirme programı ve işgören motivasyonuna ilişkin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında tüm değişkenler için Cronbach's alfa değerlerinin %95 üzeri çıktığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme programı değişkeninde alt düzeyler itibarı ile bakıldığında da aynı durum söz konusudur. Verilerin iç tutarlılıklarının olup olmadığını belirlemek amacıyla güvenilirlik katsayısı değerinin .70 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir. Buna göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2006, s.405; Altunışık vd., 2012, s.116; Alpar, 2003, ss.381-382).

3.9.4. Çalışanların İşgören Motivasyonuna İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının işgören motivasyonuna ilişkin ortalamaları Tablo 3.9'da verilmiştir. Tabloda işgören motivasyonunu ifade eden 20 adet değişkene ait ortalamalar belirtilmiştir.

Katılımcıların işgören motivasyonu üzerine değerlendirmelerinde ortalamaların tamamı 3,90'ın (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) üzerinde ortaya çıkmıştır. Genel ortalama (3,98) değerlendirmelerin yaklaşık olarak 4 (Katılıyorum) aralığında gerçekleştiğini göstermektedir. Yani katılımcıların işgören motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3.9. Çalışanların İşgören Motivasyonuna İlişkin Değerlendirmeleri

İfadeler	N	Ortalama	Std. Sapma
01 Boş zamanlarımda, yaptığım işe katkı yapacak faaliyetlerde bulunurum	243	3,95	,8986
02 İşimle ilgili kurslara katılırım.	243	3,92	,8896
03 Kariyer hedeflerimle ilgili profesyonel organizasyonlara katılırım.	243	3,95	,9482
04 Firmamda olup bitenler hakkında güncel bilgi sahibi olurum.	243	3,99	1,0062
05 Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim.	243	4,00	1,0082
06 İyi bir iş çıkardığımı söyleyen insanlara inanırım.	243	3,97	,9554
07 Bir projeyi tamamladığım zaman kendimi ödüllendiririm.	243	4,00	,9315
08 Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım.	243	4,00	,9204
09 Zor, ancak imkansız olmayan işler tasarlarım.	243	3,97	,9511
10 İşimi daha iyi yapabilmek için plan yaparım.	243	3,99	,9204
11 Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim.	243	4,02	,8857
12 Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim.	243	4,01	,8623
13 İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım.	243	4,00	,8479
14 İşimi iyi yaptığımda kişisel tatmin duygusu hissederim.	243	3,96	,9039
15 İşimi kötü yaptığımda düşüncem olumsuz olur.	243	3,96	,8993
16 İşimi düzgün yapmaktan gurur duyarım.	243	3,96	,8969
17 İşimi her zamanki gibi yapmadığımda kendimi mutsuz hissederim.	243	3,97	,8788
18 İyi yapılan bir iş duygusuyla günün gerisine bakmaktan hoşlanırım.	243	3,95	,9123
19 İşimi etkin şekilde yapmaya gayret ederim.	243	4,02	,8926
20 Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilerim.	243	4,00	,8907
Genel Ortalama		3,98	,9150

Not: Aralıklar; Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5.

Değerlendirmeler itibarı ile en yüksek (4 ve üzeri) ortalamalara bakıldığında; " İşimi etkin şekilde yapmaya gayret ederim (4,02)", "Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim (4,02)", "Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim (4,01)", "Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim", "Bir projeyi tamamladığım zaman kendimi ödüllendiririm (4)", "Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım (4)", "İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım (4)" ve "Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilerim (4)" değişkenlerinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Bütün değişkenler itibarı ile değerlendirmelerin 3.50'nin üzerinde çıkmış olması katılımcıların işgören motivasyonunun yüksek olduğunu ifade etmektedir.

3.9.5. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonuna İlişkin Genel Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim ve geliştirme programı ve işgören motivasyonuna ilişkin genel değerlendirmeleri içeren ortalamalar Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonuna İlişkin Özet Tablo

	N	Ortalama	Std. Sapma
Eğitim ve Geliştirme Programı	243	3,93	,7778
Düzyey 1: Tepki (T)	243	3,89	,8408
Düzyey 2: Öğrenme (Ö)	243	3,95	,8410
Düzyey 3: Davranış (D)	243	3,94	,8138
Düzyey 4: Sonuç (S)	243	3,95	,8000
İşgören Motivasyonu	243	3,98	,7874

Not: Gruplar; Düzyey 1: Tepki (T), Düzyey 2: Öğrenme (Ö), Düzyey 3: Davranış (D), Düzyey 4: Sonuç (S).

Aralıklar; Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5.

Katılımcıların eğitim ve geliştirme programları (3,93) ve işgören motivasyonuna (3,98) ilişkin genel değerlendirmelerin yaklaşık olarak 4 (Katılıyorum) aralığında gerçekleştiği ifade edilebilir. Banka çalışanlarının katıldıkları eğitim ve geliştirme programından memnun ve işgören motivasyonlarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

3.9.6. Çalışanların Özellikleri İtibarı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının başta demografik özellikleri olmak üzere çeşitli özellikler bakıldan işgören motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-kare Bağımsızlık testi yapılmıştır ve sadece bir özellik itibarı ile anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

Araştırmaya katılan banka çalışanların son bir yılda eğitim ve geliştirme programlarına katılmaları ile işgören motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-kare Bağımsızlık testi yapılmış ve 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.11).

H₀: Çalışanların son bir yıl içinde programlara katılması ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların son bir yıl içinde programlara katılması ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.11. Çalışanların Son Bir Yılda Programlara Katılmalarına Göre Motivasyon Düzeyleri

Programa Katılma Durumu	Motivasyon Düzeyleri		TOPLAM
	1	2	
Programa Katılan	28 12,0%	206 88,0%	234 100,0%
Programa Katılmayan	5 55,6%	4 44,4%	9 100,0%
TOPLAM	33 13,6%	210 86,4%	243 100,0%
Pearson Ki-kare	Değer: 13,866	Serbestlik derecesi: 2	Anlamlılık: 0,001

Düzeyler; Katılmıyorum: 1 (Düşük), Katılıyorum: 2 (Yüksek).

Yapılan Ki-kare Bağımsızlık testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiş ve H₁ hipotezi 0,001 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Ki-kare Bağımsızlık testi sonuçları programlara katılan banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yükseldiğini göstermektedir. Programa katılan çalışanların % 88'i motivasyon düzeylerini 2 (Katılıyorum) düzeyinde ifade etmişlerdir. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına katılanların söz konusu programlara katılmayanlara göre İşgören Motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir.

3.9.7. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılmaları ile İşgören Motivasyonları Arasındaki İlişki

Banka çalışanlarının eğitim ve geliştirme programlarına katılmaları ile işgören motivasyonları arasındaki ilişki ilişkinin derecesini ve yönünü tespit etmek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.12).

H₀: Çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmaları ile işgören motivasyonları arasındaki ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmaları ile işgören motivasyonları arasındaki ilişki vardır.

Tablo 3.12. Çalışanların Son Bir Yılda Programlara Katılmalarına Göre Motivasyon Düzeyleri

		Eğitim ve Geliştirme Programı	İşgören Motivasyonu
Eğitim ve Geliştirme Programı	Korelasyon katsayısı	1	,858*
	p		,000
	N	243	243
İşögen Motivasyonu	Korelasyon katsayısı	,858*	1
	p	,000	
	N	243	243

*. İlişki 0,01 anlamlılık düzeyindedir.

Tablo 3.9'un incelenmesinden çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmaları ile işgören motivasyonları arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=,858$, $p<0,01$). H₂ hipotezi 0,00 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmaları ile işgören motivasyonlarının arttığı söylenebilir. Bununla birlikte açıklanan varyansın teorik olarak diğer değişken için de yorumlanması mümkündür (Büyüköztürk, 2006, s.34).

Analiz sonucuna dayanarak işletmelerin çalışanlarına yönelik eğitim ve geliştirme programları uygulamalarını geliştirmelerinin işgören motivasyondüzeylerini olumlu yönde artıracığı söylenebilir. Dolayısı ile bankalar da çalışanları için eğitim ve geliştirme programları süreklilik arz eden bir seyirde ve sıklıklarda uygulamalıdırlar.

3.9.8. Eğitim ve Geliştirme Programlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi

Eğitim ve Geliştirme Programının işgören motivasyonuna etkisini tespit etmek amacıyla Basit Regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.13). Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatmaktadır. Regresyon analizinde bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken olması Basit Regresyon Analizini ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2006, s.91). Bu amaçla aşağıdaki hipotezler Basit Regresyon Analizi ile test edilmiştir.

H₀: Eğitim ve geliştirme programının işgören motivasyonuna etkisi yoktur.

H₃: Eğitim ve geliştirme programının işgören motivasyonuna etkisi vardır.

Tablo 3.13: Eğitim ve Geliştirme Programının İşgören Motivasyonuna Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: İşgören Motivasyonu					
	R	R ²	F	β	t	Sig.
Eğitim ve Geliştirme Programı	,858	,736	671,905	,564	4,190	,000
P<= 0,05						

Analiz sonucuna göre eğitim ve geliştirme programının işgören motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Determinasyon katsayısı (R²=,736) dikkate alındığında işgören motivasyonundaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 73'ünün çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmalarından kaynaklandığı söylenebilir. R² değerinin ,73 çıkması ilişkinin yüksek düzeyde anlamlılığını ifade etmektedir. H₃ hipotezi 0,00 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Regresyon analizi, eğitim ve geliştirme programlarının işgören motivasyonu üzerinde büyük bir öneme sahip olduğunu göstermiştir. Özellikle emek yoğun bir sektör olarak bankacılık sektöründe bunun anlamı daha büyüktür. Sektörün istihdam yapısına ilişkin verilere göz atıldığında gelişmeler bu önemi destekler mahiyettedir. TÜİK'in araştırmaları 2013 yılı itibarı ile mali aracı kuruluşlarda istihdam edilen personel sayısını 314.469 olarak belirlemiştir. Buradaki istihdam % 72,2'si finansal hizmet faaliyetlerinde, % 5,9'u sigorta, reasürans ve emeklilik fonlarında, % 21,9'u ise finansal hizmetler ile sigorta faaliyetleri için yardımcı faaliyetlerde sağlanmıştır (TÜİK, 2014). Bu oranlar bankacılık sektöründeki (finansal hizmet faaliyetleri) istihdamın ne denli önemli olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla emek yoğun bu sektörde motivasyonu artırmak üzere etkili bir unsur olan Eğitim ve Geliştirme Programlarının etkinlikle yürütülmesi önem arz etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlara odaklanmalarını sağlayan psikolojik bir olgudur. Örgütsel başarı, örgütlerin fiziksel ve finansal kaynaklarıyla bireysel çabaların ve kaynakların birleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin üretim faktörlerini kolay bir biçimde kullanabilme ve hesaplayabilmelerine karşın çalışanların üretimi arttırma veya sınırlandırma istekliliklerini tam manasıyla kontrol edememeleri, örgütleri emek faktörünün bu bireysel niteliği olarak bireyi çalışmaya motive etme gerekliliğine yöneltmiştir. Başarı, bireyin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun bileşimi olarak görülmekte ve bu bileşimi oluşturan unsurlardan birisinin eksikliğinde başarısızlık ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde yetenek seviyesi yüksek çalışanlar mevcut olsa bile yeteri kadar motive edilmedikleri takdirde, çalışanların üretkenlik ve verimlilik çabalarının zaman içinde azalacağı öngörülmektedir.

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetimsel faktörler ise; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir. Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmadaki temel faktörlerden bir tanesi de motivasyon ve eğitim kavramlarının ilişkilendirilmesi olmaktadır.

Günümüzde işletmeleri saran rekabet olgusu işletmeleri, sıkı rekabet şartlarında rakipleriyle mücadeleye zorlarken, rekabetin en önemli unsurlarından biri olan değişime ve değişime uyumlu olmaya, hatta pro-aktif olmaya itmektedir. İşletmelerin çevresinde yaşanan, iktisadi belirsizlikler, toplumsal sorunlar ve benzerleri gibi dış çevre etkenleri satış yönetimini etkilemektedir. Değişen dış çevre koşulları içinde, artan rekabet baskısı en önemlisidir. Değişimi yönetmek için, değişim için planlama yapmak, değişimi iyi karşılamak ve kişileri değişime uyum sağlayabilmeleri için iyi donatmak gerekmektedir. İşletmenin değişimle uğraşabilmesi için en geleneksel yöntem daha değişime karşı direnç ortaya çıkmadan çalışanların eğitilmesidir. Geleceğin işletmeleri, beşeri ilişkiler ve benzeri yetenekler konusundaki eğitime ağırlık vereceklerdir.

Bu çalışmada çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmalarını işgören motivasyonu üzerine etkisi belirlenmiştir. Banka çalışanlarının katıldıkları eğitim ve geliştirme programına ilişkin değerlendirmeleri ve motivasyon düzeylerine etkisi yönünde

sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar eğitim ve geliştirme programlarının işgören motivasyonu üzerine etkisini açıkça ortaya koymuştur.

Araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının genel itibarla profillerini ortaya koymak gerekirse; yaklaşık üçte ikisinin kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışan kadınların oranının sektördeki toplam istihdam içerisindeki oranı % 52'dir. Medeni durumları bakımından büyük bir kısmının bekar (% 76) çalışanlardan, yaş dağılımları değerlendirildiğinde ise katılımcıların % 46'sının 35 yaş ve daha gençlerden meydana gelmiştir. Eğitim düzeyleri bakımından tamamına yakınının (% 96'sı) ön lisans ve lisans düzeyinde üniversite mezunu durumundadırlar. Mezun oldukları eğitim alanları itibarı ile bakıldığında ise katılımcıların büyük bir kısmını İktisadi İdari Birimler Fakültesi (İİBF) bölümlerinden özellikle de maliye bölümü (% 87,7) mezunu oldukları görülmektedir. İİBF grubu alanların dışında (Diğer grubu) mezunların oranı çok düşük çıkmıştır. Ünvanları itibarı ile katılımcıların büyük bir oranı (% 69'u) memurlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 48'inin 10 yıldan daha fazla süredir aynı kurumda çalıştıkları, yaklaşık % 60'ının ise 10 yıldan daha fazla süredir bankacılık sektöründe yer almaktadırlar.

Son bir yılda eğitim ve geliştirme programına katılan çalışanların sayısı toplam 234 kişinin içerisinde tamamına yakın bir sayıda olduğu ve 234 kişinin son bir yılda kurumlarında verilen eğitim ve geliştirme programlarına katıldıkları görülmektedir. Programlara katılanlara dağılımlar itibarı ile bakıldığında ise % 70'inden fazlasının beş yıldan fazla bir süredir kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. Banka çalışanlarının sektör içerisinde de programlara katılımlarının yüksek olduğu, 243 kişi içerisinde tamamına yakın sayıda 241 kişinin sektörde verilen eğitim ve geliştirme programlarına katıldıkları görülmektedir. Programlara katılanlara unvan dağılımları itibarı ile bakıldığında ise en çok katılımın en alt unvan (Memur) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim ve geliştirme programlarına ilişkin değerlendirmelerinde ortalamaların tamamı olumlu (3 üzeri Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) çıkmıştır. Genel ortalamaya (3,93) bakarak değerlendirmelerin yaklaşık olarak 4 (Katılıyorum) aralığında gerçekleştiği ifade edilebilir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların aldıkları eğitimi yararlı buldukları söylenebilir. Katılımcıların işgören motivasyonu üzerine değerlendirmelerinde de benzer bir sonuç çıkmıştır. Katılımcıların işgören motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yapılan Ki-kare Bağımsızlık testi sonuçları programlara katılan banka

çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yükseldiğini teyit etmiştir. Katılımcıların eğitim ve geliştirme programlarına katılanların söz konusu programlara katılmayanlara göre işgören motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının katıldıkları eğitim ve geliştirme programından memnun ve işgören motivasyonlarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Korelasyon analizi sonuçları işletmelerin çalışanlarına yönelik Eğitim ve Geliştirme Programları uygulamaları geliştirmelerinin İşgören Motivasyon düzeylerini olumlu yönde artıracakını göstermiştir. Regresyon analizi sonuçları ise eğitim ve geliştirme programının işgören motivasyon üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ($R^2=,73$) ortaya koymuştur. Bu tür programların düzenlenmesi kadar programların düzenlenme sıklığı ve işgörenlerin programlara katılımlarının ve teşvikinin sağlanması da önemli olmaktadır. Çünkü bunun sağlanması programların etkinliğini artıracaktır. Dolayısı ile bankalar çalışanları için eğitim ve geliştirme programlarını etkin bir şekilde yürütmelidirler. Bankacılık sektöründe istihdam edilen işgören sayısının yaklaşık 315.000 kişi dolayında olduğu göz önüne alınırsa programların motivasyon ve sonuçta verimlilik olarak katkısı bankacılık işletmelerine yansıtacaktır.

Sonuçları bankacılık sektöründe pazarlama uygulamaları açısından değerlendirmek gerekirse sözkonusu programların etkin bir şekilde düzenlenmesinin önemi biraz daha artmaktadır. Türkiye'de bankacılık sektöründe verilen hizmet türlerine bakıldığında bunlar; ATM, POS Cihazı, Bireysel Tüketici Kredisi, Kredi Kartı Hizmeti, Banka Kartı Hizmeti, Ön Ödemeli Kart Hizmeti, İnternet Bankacılığı, Mobil Bankacılık Hizmeti, Çağrı Merkezi Hizmeti olarak tanımlanmaktadır. Bu denli çeşitlilikte hizmeti sunmakta önemli role sahip işgörenler bankacılık işletmesi için iç müşteri değerini ifade etmektedir. Bu manada içsel pazarlama bir işletmenin dış müşterisini markasına sadık kılmak için harcadığı çabanın aynısını işletme içinde çalışan her düzeydeki personeline de uygulamasıdır. Sunduğu hizmet kalitesi düzeyini artırmayı amaçlayan işletmeler bakımından işgörenlerine yatırım yapmak, onların kalifiye niteliklerini yükseltmeye çalışmak iç müşteri hizmet kalitesi düzeyini yükseltme gayreti anlamına gelmektedir. Temel üretim faktörlerinden birisini teşkil eden emek faktörü işgören olarak beşeri bir anlam ifade ederken, üretim faktörlerinden ikincisi olan sermaye faktörü içerisinde de beşeri sermayeyi ifade etmektedir. Bankacılık sektöründe bu unsur entellektüel sermaye olarak daha önemli bir boyut kazanmaktadır.

Çalışmanın sonuçları öncelikle bankacılık sektöründe hizmet veren işletmelere olmak üzere, sektörde işgören olarak yer alanlara ve bu konuda çalışacak olan akademisyenlere katkı sağlayacak niteliktedir. Elde edilen sonuçlar dikkate alındığında sektördeki eğitim ve geliştirme programlarının tasarlanmasında ve düzenli biçimde yürütülmesinde araştırmada kullanılan değişkenlerden değerlendirme düzeyleri dikkate alınarak yararlanılabilecektir. Benzer yararlanma eğitim ve geliştirme programları ile işgören motivasyonu ilişkisi dikkate alındığında da söz konusudur.

Belirtilen ana kütle çerçevesinde araştırma ve sonuçları geçerlidir, dolayısı ile sonuçları genellemek mümkün değildir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda eğitim ve geliştirme programlarının motivasyona ilave olarak işgören performansı, etkinliği, verimliliği, sadakati vb. etkileri de incelenebilir, farklılıkları ortaya konularak tartışmalar literatüre taşınabilir. Ayrıca çalışma, farklı örneklerde yapılarak sonuçların karşılaştırılması yararlı olabilecektir.

EK: ELEKTRONİK ANKET FORMU

Anket - EG ve Motivasyon

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, "Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Finans Sektöründe İncelenmesi" konulu Yüksek Lisans Tezi için veri toplamaktır. Vereceğiniz doğru ve eksiksiz cevaplar araştırmaya önemli katkılar sağlayacak ve değerlendirmeleriniz sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Talep etmeniz durumunda, araştırma sonuçları ile ilgili size bilgi verilecektir.

İlgi gösterdiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

* Gerekli

S1. Son bir yılda kurumunuzda bir "Eğitim ve Geliştirme Programına" katıldınız mı? *

- Evet
 Hayır

S2. Son üç yılda herhangi bir "Eğitim ve Geliştirme Programına" katıldınız mı? *

- Bir defa katıldım
 İki defa katıldım
 İki defadan çok katıldım
 Hiç katılmadım (Lütfen 4. Soruya geçiniz).

S3. Aşağıdaki ifadeleri en son katıldığınız "Eğitim ve Geliştirme Programını" dikkate alarak değerlendiriniz. *

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
T01 Eğitim iyi organize edilmişti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T02 Eğitim hedefleri kursiyerlere açıkça bildirilmişti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T03 Eğitim ilgi çekici bir şekilde yapılmışti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T04 Eğitim benim için uygundu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T05 Eğitimde bireysel ihtiyaçlara yer vermişti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T06 Eğitim bilgilendirici olmuştu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ö07 Eğitim aldıktan sonra kendime olan güvenimin arttığını hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ö08 Eğitim aldıktan sonra kendime işteki yeteneğimin arttığını hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ö09 Eğitim aldıktan sonra takım çalışmasının önemini daha iyi anlıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ö10 Eğitim aldıktan sonra şirketteki rolümü daha iyi anlıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ö11 Eğitim aldıktan sonra zaman yönetiminin değerini daha iyi anlıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ö12 Eğitimin bana değerli iş becerileri sağladığını hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D13 Eğitim beni arkadaşlarıma karşı daha hoşgörülü yaptı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D14 Eğitim beni yönetime karşı daha hoşgörülü yaptı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D15 Eğitim aldığmdan beri arkadaşlarıma karşı daha işbirlikçiyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D16 Eğitim aldığmdan beri çatışma ile baş edebiliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D17 Eğitim aldığmdan beri zorlu görevler alabiliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D18 Eğitim aldığmdan beri iş arkadaşlarımı daha çok anlayabiliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S19 Eğitim aldığmdan beri bölümümde iş üretimi artmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S20 Eğitim aldığmdan beri ekibim daha iyi sonuçlar elde etmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S21 Bölümümün bütün üyeleri eğitim aldıklarından beri hedeflerini aşmaktadırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S22 Bölümümde takım çalışması düzeyi eğitim aldıklarından beri gelişmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S23 Bölümümün çıktı kalitesi eğitim aldıklarından beri gelişmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S24 Bölümümün toplam performansı eğitim aldıklarından beri artmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S4. Aşağıda verilen "İşgören Motivasyonu" ile ilgili ifadeleri değerlendiriniz. *

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
01 Boş zamanlarımda, yaptığım işe katkı yapacak faaliyetlerde bulunurum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02 İşimle ilgili kurslara katılırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03 Kariyer hedeflerimle ilgili profesyonel organizasyonlara katılırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04 Firmamda olup bitenler hakkında güncel bilgi sahibi olurum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05 Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06 İyi bir iş çıkardığımı söyleyen insanlara inanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07 Bir projeyi tamamladığım zaman kendimi ödüllendiririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08 Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09 Zor, ancak imkansız olmayan işler tasarlarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 İşimi daha iyi yapabilmek için plan yaparım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 İşimi iyi yaptığımda kişisel tatmin duygusu hissederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 İşimi kötü yaptığımda düşüncem olumsuz olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 İşimi düzgün yapmaktan gurur duyarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 İşimi her zamanki gibi yapmadığımda kendimi mutsuz hissedirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 İyi yapılan bir iş duygusuyla günün gerisine bakmaktan hoşlanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 İşimi etkin şekilde yapmaya gayret ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilerim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S5. Cinsiyetiniz: *

- Kadın
 Erkek

S6. Medeni durumunuz: *

- Bekar
 Evli

S7. Yaşınız: *

- 25'den az
 25-35
 36-45
 46-55
 55'den çok

S8. Eğitim düzeyiniz: *

- Ortaöğretim
 Lise
 Üniversite (Ön Lisans-Lisans)
 Yüksek Lisans/Doktora

S9. Mezun olduğunuz eğitim alanınız: *

S10. Bankada çalıştığınız süre: *

- 1 yıldan az
 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 15 yıldan çok

S11. Sektörde çalıştığınız süre: *

- 1 yıldan az
 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 15 yıldan çok

S12. Bankadaki ünvanınız: *

- Şube Müdürü
 2. Müdür
 Servis Yetkilisi
 Servis Yetkili Yardımcısı
 Uzman
 Uzman Yardımcısı
 Memur

Not: Sonuçlar ile ilgili bilgilendirilmek isterim (Lütfen e-posta adresinizi yazınız):

.....@.....

Gönder

Google Formlar üzerinden esla şifre göndermeyin.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aktan, H. B. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*, Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı.

Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Geliştirilmiş Beşinci Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Alpar, R., (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Genişletilmiş 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Armstrong M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* 10th edition, Cambridge: University Press.

Armstrong, M. (2008). *How to Be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques* 7th edition. India: Kogan Page Limited.

Aswathappa, K. (2005). *Human Resource And Personnel Management*. Pashchim Vihar, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.

Başaran, İ., E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara:Gül Yayınevi.

Bingöl, D. (199). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum:Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Boone, L. and Kurtz, D. (2011). *Contemporary Business*. New Jersey: Wiley.

Borkowski, N. (2009). *Organizational Behavior in Health Care*. 2nd Edition. Sadbury: Jones & Bartlett Learning.

Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, 6. Baskı, Ankara:

Pegem Yayıncılık.

Byars, L. L. and Rue, L.W. (1997). *Human Resource Management* (5th edition). Chicago: Irwin.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. baskı). Ankara: Siyasal.

Chandramohan, A. (2008). *Human Resource Management*. New Delhi: APH Publishing Corporation.

Çörtelekoğlu, T. (2002). *Boomerang- Eğitimin Geri Dönüşü*. İçinde F. Tahiroğlu (Ed.), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, İstanbul: Hayat.

Dale, E. (1988). *Management: Theory and Practice*, Singapore: McGraw-Hill Management Series.

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış*, (Çev. Kemal Tosun ve diğ.) 3.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No:199.

Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th edition). Florida: Prentice-Hall International.

Dessler, G. and Phillips, J. (2008). *Managing Now*, Boston: Houghton Mifflin Company.

DeVillis, R. F. (2014). *Ölçek Geliştirme Kuram ve Uygulamalar*. (Çeviri Editör: Tarık Totan). Üçüncü Basımdan Çeviri. Ankara: Nobel Yayınları.

Dolgun, U. (2007). *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınevi.

Duman, A. (2000). *Yetişkinler Eğitimi*. Ankara: Ütopya Yayınları.

Ütopya. Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım

Yayım Dağıtım.

- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Yelken Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fitzgerald, W. (1992). *Training and Development*, London: Kogan Page
- Gitman, L., J., and McDaniel, C., D. (2009). *The Future of Business: The Essentials*. 4th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hassell-Corbiell, R. (2001). *Developing Training Courses: A Technical Writer's Guide to Instructional Design and Development*, Washington: Learning Edge.
- Herzberg, F. (1976). *The Managerial Choice*, 1. Ed., Illinois: Irwin Homewood.
- Jex, S., M. and Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (2nd Ed.), Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Kalaycı, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Keller, J. (2010). *Motivational Design for Learning and Performance*. New York: Springer.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of Training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development* (2nd ed., pp. 18–27). New York: McGraw-Hill.

- Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick, J. (2013). *Kirkpatrick Four Levels Audio Recordings Study Guide*, LLC: Kirkpatrick Partners.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kotter, J. P., and Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Köse, A. H., Alpkent, N. ve Birbil, D. (1993). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi*, Ankara: MPM Yayınları No: 512.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004). *Organisational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Kurgun, O., A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Laird, D., Naquin, S. S. and Holton, E. F. (2003). *Approaches to Training and Development*, 3rd edition, Cambridge: Basic Books.
- Landy, F. J., and Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Third Edition, Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Lauby, S. J. (2005). *Motivation Employees*, USA: ASTD Press.
- Noe, R. A (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi* (Çev. C. Çetin). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Noe, R. A (2015). *Employee Training and Development*, Fifth Edition, Newyork: McGraw-Hill/Irwin.
- Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Randhawa, G. (2007). *Human Resource Management*, New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.

- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. and Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları* (Çev Edt: Adem Öğüt), Ankara: Nobel Yayınları.
- Sezici, Emre (2008), *Motivasyon, İşletme Beceri Grup Çalışması*, (Ed. Ekici, K. M. ve Şahım, T. Z.), Ankara: Savaş Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi. Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Bursa: Rota Ofset.
- Schuler, R. and Jackson, S. E. (1996). *Human Resource Management* (6th edition). New York: West.
- Selçuk, Z. (2000). *Gelişim ve Öğrenme*, Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Liderlik ve Motivasyon*, (Ed. Celalettin Serinkan), Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Sinha, D. and Sinha S. (2009). *Personal Growth and Training and Development*, Lucknow: Word-Press.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Şimşek, M., Ş. (1995). *İşletme Bilimine Giriş*, Konya: Damla Matbaası.
- Şimşek, M., Ş. ve Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
- Şimşek, A. ve Tonus, H., Z. (2012). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1472.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Üçüncü Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Taşkın, E. (2005). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, İstanbul: Der Yayınları.
- Taşkın, E. (2010). *Satış Yönetimi Eğitimi*, Altıncı Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Thomaskutty, C.S. (2010). *Management Training and Development: An Evaluation*. India: Himalaya Publishing.
- Turhan, E. (2012). Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi, (Edit: Şimşek A., ve Tonus, H. Z.), *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, Eskişehir: AÖF Yayınları, Yayın No: 1472.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Werner, J. M. and DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development (6th Ed.)*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

MAKALELER

- Akgemci, T. (1997). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması," *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 1997/4, 1997, 47-62.
- Aşan, Öznur (2001), "Motivasyon", *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara, ss.225-255.
- Belfield, C., Hywell, T., Bullock, A., Eynon, R., and Wall, D. (2001). "Measuring effectiveness for best evidence medical education: A discussion", *Medical Teacher*, 23(2), 164-170.
- Bushnell D.S., (March, 1990). "Input, Process, Output: A Model for Evaluating Training". *Training and Development Journal*, 44 (3), 41-43.
- Ergül, H. F. (2005). "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 14, 70-71.
- Eroğlu, U. (2006). "İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Journal of Administrative

Sciences, (4: 2), 111-132.

- Göllü, E. ve Kayı A (2014). "Impact of Personal Development Trainings on Employee Motivation: A Case Study From Turkish Pharmaceutical Sector", *The Journal of International Social Research*, Volume:7, Issue 33, 635-642.
- Khan, M., I. (2012). "The Impact of Training and Motivation on performance of Employees", *Business Review*, 7, (2), 83-95.
- Horzum, M.B. ve Balta, Ö.Ç. (2008). "Farklı Web Tabanlı Öğretim Ortamlarında Öğrencilerin Başarı, Motivasyon ve Bilgisayar Kaygı Düzeyleri", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 34, 140-154.
- İbicioğlu H. ve Antalyalı, Ö.L. (2005). "Uzaktan Eğitimin Başarısında İmkan, Algı, Motivasyon ve Etkileşim Faktörlerinin Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Uygulama", *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, (2), 325-338.
- Klein, J. (2012). "The Open-door Policy: Transparency Minimizes Conflicts Between School Principals and Staff", *International Journal of Educational Management*, 26, (6), 550-564.
- Kuşlivan, Z. (1999), "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3, (3), 55-64.
- Maslow A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, (4), July, 370-396.
- Mercin, L. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, C.4 S.14, 128-144.
- Miner, M. H. (2007), "Burnout in The First Year Of Ministry: Personality And Belief Style As Important Predictors", *Mental Health, Religion&Culture*, 10 (1), pp.17-29.

- Naong, M. N. (2014). "Impact of Skills-Development Training on Lower-Level Employee's Motivation and Job Satisfaction – A Case-Study of Five South African Companies", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, (20), 369-380.
- Nicholson, N. (2003), "How To Motivate Your Problem People", *Harvard Business Review*, January, 57-67.
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2011). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*,: 3, (2), 1309-8039 (Online).
- Örücü, E. ve Yumuşak, S. (2005). "Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması", Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19, (2), ss.236-246.
- Öztürk M. ve Sancak S. (2007). "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", *Journal of Yaşar University*, 2, (7), 761-794.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 15, (1), 85-97.
- Özkan, H. H. (2006). "Popüler Kültür ve Eğitim", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14 (1), 29-38.
- Pehlivan, İ. (1997). "Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim," *Amme İdaresi Dergisi*, 30, (4), 112-113.
- Stringer, R. J. (1971). "Achievement Motivation and Management Control", In G. W. Dalton, & P. R. Lawrence (Red.), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood: Richard Irwin, Inc & The Dorsey Press, 329-336.
- Tanrıverdi, H. ve Oktay, K. (2001), "Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik*, 2, 33-41.

- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2, (4), 3-18.
- Tunçer, P. (2013). "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", *Sayıştay Dergisi*, 88, Ocak - Mart, 87-108.
- Warr, P., Allan, C., Birdi, K. (1999). "Predicting Three Levels of Training Outcome", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351-375.
- Wright, Bradley E. (2004). "The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, (1), 59-78.

TEZLER

- Bhat, Z. H. (2015), " Evaluating the Training Impact: A Three-Step Model", 8 th Doctoral Thesis Conference IBS Hyderabad, April, 23-24 http://www.researchgate.net/publication/280315717_Evaluating_the_Training_Impact_A_Three-Step_Model, [Erişim Tarihi: 17.08.2015].
- Kırçı, Z. (2007). "Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Koç, B. B.(2005). Gıda Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Gören ve İşletme Verimliliğine Olan Etkileri, Edirne: *Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Akıncıoğlu, N. (2005). "Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB için Bir ROI Model Uygulaması", Ankara: *TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi*.
- Lopez, T. (2006). Differences in Career Motivation Between International and Domestic Graduate Students, *Pennsylvania State University PhD Dissertation*, USA: Pennsylvania State University.

- Naong, M. N. (2009). Impact of Skills Development Training on Employee Motivation, perceptions of Organisational Climate and Individual Performance, *Thesis PhD, University Of Kwazulu-Natal Durban*, Westville: University Of Kwazulu-Natal Durban.
- Patterson, T. P. (2015). Training Evaluation Investigating Core Self-Evaluations and Perceptions of Training Transfer, Masters Theses & Specialist Projects, Kentucky: Western Kentucky University, Graduate School.
- Şen, O. (2010). E-sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik E-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi ile İlgili Bir Araştırma, Eskişehir: *Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Aktan, C., "Motivasyon Teorileri", <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>, [Erişim Tarihi: 18.08.2015].
- Türkiye Bankalar Birliği^a (2015). "İstatistiki Raporlar, Banka, Şube ve Personel Bilgileri", <https://www.tbb.org.tr/tr/tuketiciler-icin/finansal-egitim/90>, [Erişim Tarihi: 07.08.2015].
- Türkiye Bankalar Birliği^b (2015). "İstatistiki Raporlar, Bankaların Müşterilerine Sundukları Temel Hizmetler Tablosu-Ocak 2015", <https://www.tbb.org.tr/tr/tuketiciler-icin/finansal-egitim/90>, [Erişim Tarihi: 07.08.2015].
- TÜİK, "Mali Aracı Kuruluş İstatistikleri 2013", *Haber Bülteni*, Sayı: 18869, 31 Aralık 2014, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18869>, [Erişim Tarihi: 07.08.2015].

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Tuğçe GÜLLÜ

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 04/08/1988, ADANA

Medeni Durumu: Evli

Tel: 352 2076666

Fax: 352

GSM: 544 8802316

email: tcelik_1988@hotmail.com

Yazışma Adresi: Erciyes Üniversitesi, Yeni Lojmanları, 4.Blok A-01, 38039 KAYSERİ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans		
Lisans:	Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İşletme Bölümü	2013
Ön Lisans:	Aksaray Üniversitesi Şereflikoçhisar MYO Pazarlama Bölümü	2009
Lise:	Emine Nabi Menemencioğlu Lisesi	2005

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2011–2012	Adana Paşabahçe Mağazaları	Satış Danışmanı

YABANCI DİL

İngilizce

YAYINLAR

- 1.
- 2.
- 3.